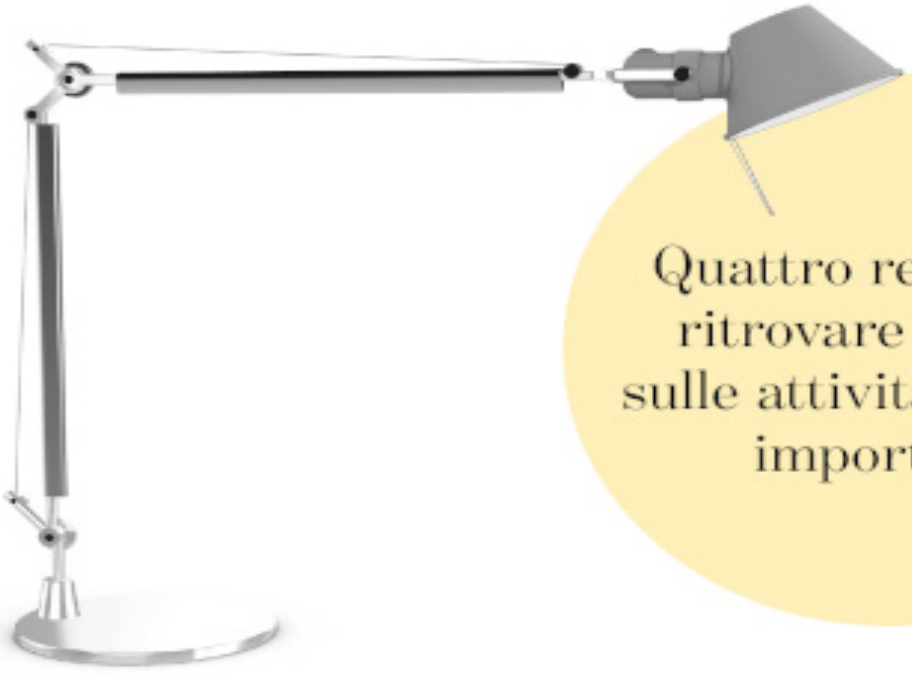
DEEP WORK

Concentrati al massimo



Quattro regole per ritrovare il focus sulle attività davvero importanti

CAL NEWPORT

ROI EDIZIONI

OTTANTAVENTI

Cal Newport

DEEP WORK

CONCENTRATI AL MASSIMO

Quattro regole per ritrovare il focus sulle
attività davvero importanti

ROI EDIZIONI

OTTANTAVENTI

collana a cura di

Andrea Giuliodori

Titolo originale:

Deep Work.

Rules for Focused Success in a Distracted World

Copyright © 2016 by Cal Newport

This edition published by arrangement with Grand Central Publishing, New York, New York, USA.

All rights reserved.

Copyright © 2020 ROI Edizioni srl

Via G. Carducci 67, 62100 Macerata

email: info@roiedizioni.it

sito: www.roiedizioni.it

Design copertina: Margherita La Noce

Foto autore: Penny Gray photography

Edizione digitale: ottobre 2020

ISBN 978-88-3620-034-4

Sommario

Introduzione

Parte I - L’idea

Capitolo 1
La capacità di concentrazione è preziosa

Capitolo 2
La capacità di concentrazione è rara

Capitolo 3
La capacità di concentrazione è importante

Parte II - Le Regole

Regola n. 1
Lavorate con la massima concentrazione

Regola n. 2
Accettate la noia

Regola n. 3
Abbandonate i social media

Regola n. 4
Riducete al minimo le attività superficiali

Conclusione

Introduzione

Nel cantone svizzero di San Gallo, sulla sponda settentrionale del lago di Zurigo, c'è il piccolo villaggio di Bollingen. Nel 1922 lo psichiatra Carl Jung ha scelto di far costruire in quest'area un luogo di ritiro. Ha cominciato con una casa in pietra di due piani, molto essenziale, che ha chiamato la Torre. Di ritorno da un viaggio in India, dove aveva visto aggiungere stanze per la meditazione alle case, ha ampliato il complesso includendo un ufficio privato. "Nella mia stanza appartata, sono da solo" diceva Jung di quello spazio. "Porto la chiave sempre con me, nessun altro può accedervi senza il mio permesso."[1]

Nel libro *Rituali quotidiani*, il giornalista Mason Currey ha consultato diverse fonti per ricostruire le abitudini di lavoro di Jung alla Torre. Lo psichiatra si svegliava alle sette – ci racconta Currey – e dopo una colazione abbondante trascorreva due ore scrivendo, senza distrazioni, nell'ufficio privato. I pomeriggi erano spesso dedicati alla meditazione o a lunghe camminate nella campagna circostante. Alla Torre non c'era elettricità, così, quando il giorno lasciava posto alla sera, si accendevano le lampade a olio e il fuoco nel camino. Jung andava a dormire alle dieci. "Fin da subito, alla Torre ho dormito sonni profondi e rigeneranti", diceva.[2]

Anche se sarebbe facile pensare alla Torre di Bollingen come a una casa per vacanze, se osserviamo l'impegno professionale di Jung, è chiaro che quel luogo di ritiro sulle sponde del lago non era stato pensato come a una via di fuga dal lavoro. Nel 1922, quando acquistò la proprietà, Jung non poteva permettersi una vacanza. Solo un anno prima, nel 1921, aveva pubblicato *Tipi psicologici*, un libro fondamentale che ha evidenziato molte differenze che da tempo stavano emergendo tra il pensiero di Jung e le idee di colui che era stato suo amico e mentore, Sigmund Freud. Il distacco da

Freud negli anni Venti del Novecento è stata una mossa coraggiosa. Per divulgare e diffondere le idee contenute nel proprio libro, Jung aveva bisogno di rimanere acuto e attento e doveva scrivere articoli e libri interessanti a sostegno della *psicologia analitica*, nome che aveva scelto per la nuova scuola di pensiero.

Le lezioni e la pratica analitica lo tenevano impegnato a Zurigo, è chiaro. Ma Jung non si accontentava di avere molti impegni. Voleva cambiare la comprensione dell'inconscio che si aveva all'epoca, e questo obiettivo richiedeva un pensiero profondo e attento, molto più di quanto per lui fosse possibile mentre conduceva il febbrile stile di vita cui era abituato in città. Jung si ritirava a Bollingen non per allontanarsi dal lavoro, quanto piuttosto per andare più in profondità.

• • • •

Carl Jung è diventato uno dei pensatori più influenti del Ventesimo secolo. Sono molte, ovviamente, le ragioni del suo successo. In questo libro, però, sono interessato a evidenziare l'attitudine dello psichiatra che quasi certamente ha giocato un ruolo fondamentale:

> **Lavoro intenso:** Attività professionale che svolgiamo in stato di massima concentrazione, liberi da distrazioni, e che porta le nostre capacità cognitive al limite. L'impegno genera un nuovo valore, migliora le nostre abilità ed è difficilmente replicabile.

Il lavoro intenso è necessario per spremere ogni singola goccia di valore dalle nostre abilità cognitive attuali. Sappiamo da decenni di ricerche nel campo della psicologia e delle neuroscienze che la condizione di sforzo mentale che accompagna il lavoro intenso e profondo è necessaria per migliorare le nostre capacità. Lavorare concentrati al massimo, in altre parole, era esattamente il tipo di impegno necessario per emergere in un ambito complesso dal punto di vista cognitivo come la psichiatria accademica all'inizio del Ventesimo secolo.

L'espressione "lavoro intenso e profondo" è mia e Carl Jung non l'avrebbe scelta, ma la modalità di azione che aveva adottato in quel periodo era propria di una persona che aveva compreso e condivideva la filosofia che ne è alla base. Jung ha fatto costruire una torre in pietra nella

foresta per poter lavorare al massimo della concentrazione, un impegno che ha richiesto tempo, energia e denaro. Inoltre, quell'impegno lo allontanava dalla possibilità di ottenere guadagni immediati. Come scrive Mason Currey, i regolari viaggi di Jung a Bollingen riducevano il tempo che lo psichiatra dedicava all'attività clinica: "Anche se erano molti i pazienti che facevano affidamento su di lui, Jung non esitava a prendersi del tempo per sé."[3] Il lavoro intenso e profondo, per quanto difficile da fissare come priorità, era fondamentale per l'obiettivo di cambiare il mondo che Jung si era proposto.

Infatti, se osserviamo la vita di altre figure influenti della storia passata e recente, possiamo notare che la dedizione al lavoro intenso è un tema comune. Il saggista del Sedicesimo secolo, Michel de Montaigne, per esempio, è stato un precursore di Jung. De Montaigne lavorava in una biblioteca privata che aveva fatto costruire nella torre posta a sud a guardia delle mura del proprio castello in Francia. Mark Twain ha scritto gran parte delle *Avventure di Tom Sawyer* in un capanno nella proprietà di Quarry Farm nello Stato di New York, dove trascorreva l'estate. Lo studio di Twain era talmente isolato dall'abitazione principale che i familiari avevano l'abitudine di suonare un corno per informarlo che i pasti erano pronti.

Spostandoci avanti nel tempo, prendiamo in esame lo sceneggiatore e regista Woody Allen. Nei quarantaquattro anni tra il 1969 e il 2013, Allen ha scritto e diretto quarantaquattro film che hanno ricevuto ventitré nomination all'Academy Award, mostrando un livello di produttività artistica incredibile. Per tutto questo periodo Allen non ha mai posseduto un computer e ha scelto di utilizzare, per evitare ogni distrazione elettronica, una macchina da scrivere meccanica German Olympia SM3. Si unisce ad Allen nel rifiuto dei computer Peter Higgs, un fisico teorico che svolge il proprio lavoro in uno stato d'isolamento tale che i giornalisti, che volevano intervistarlo dopo il conferimento del premio Nobel, non sono riusciti a trovarlo. J.K. Rowling, d'altro canto, *utilizza* un computer, ma era famosa per l'assenza dai social media durante la stesura dei romanzi della saga di Harry Potter, anche se proprio quel periodo è stato caratterizzato dall'ascesa di Internet, che si è affermato sugli altri media. Lo staff di Rowling, alla fine, ha aperto un account Twitter a nome della scrittrice nell'autunno del 2009, mentre lei lavorava al romanzo *Il seggio vacante* e, per il primo anno e mezzo, l'unico tweet è stato: "Sono proprio io, ma temo che non mi sentirete spesso, perché al momento la mia priorità sono carta e penna."

Il lavoro intenso e profondo, ovviamente, non è prerogativa dei personaggi storici o degli individui tecnofobici. È noto che il CEO di Microsoft, Bill Gates, organizzava due volte all'anno una "Think Week", un ritiro settimanale durante il quale si isolava, spesso in un cottage sulle rive di un lago, senza fare altro se non leggere e pensare in grande. È stato durante una Think Week, nel 1995, che Gates ha scritto la famosa nota *Internet Tidal Wave* (Lo tsunami Internet) che ha portato l'attenzione della Microsoft su una nuova azienda, la Netscape Communications. E con un risvolto ironico, Neal Stephenson – l'acclamato autore cyberpunk che ha contribuito, con i propri romanzi, alla nascita dell'idea, presente nell'immaginario collettivo, di un'età di Internet – è quasi impossibile da contattare via web; sul suo sito non è presente alcun indirizzo email, ma in compenso c'è un articolo in cui lo scrittore spiega perché, per scelta, non abbia dimestichezza con l'utilizzo dei social media. Ecco come una volta ha spiegato la propria assenza: "Se mi organizzo in modo da avere un'ampia disponibilità di tempo, consecutiva e ininterrotta, riesco a scrivere romanzi. [Se, invece, subisco frequenti interruzioni], che cosa succede? Invece di un romanzo… avrò un mucchio di messaggi email che ho inviato a singole persone."

• • • •

È importante sottolineare come la scelta di lavorare al massimo della concentrazione sia molto diffusa tra alcune personalità influenti, perché emerge in netto contrasto con il comportamento della maggior parte dei lavoratori della conoscenza contemporanei, un gruppo di persone che sta dimenticando rapidamente il valore dell'attenzione profonda.

La ragione per cui i lavoratori della conoscenza stanno perdendo familiarità con la capacità di lavorare concentrati è ben nota: le tecnologie di rete. È una categoria ampia che raggruppa i servizi di comunicazione, come email ed SMS, i social media, come Twitter e Facebook, e l'abbagliante groviglio di siti d'infotainment come BuzzFeed e Reddit. Nel complesso, la nascita di questi tools, insieme alla possibilità di accesso costante tramite gli smartphone e i computer dell'ufficio, ha frammentato l'attenzione della gran parte dei lavoratori della conoscenza. Uno studio condotto dalla società di consulenza manageriale McKinsey[4] ha rilevato che un lavoratore della conoscenza trascorre in media più del 60 per cento dell'orario di lavoro impegnato in comunicazioni via dispositivi elettronici

e in ricerche online, di cui il 30 per cento solo per leggere e rispondere alle email.

Questo stato di attenzione frammentaria non lascia spazio al lavoro intenso che richiede lunghi periodi di riflessione senza interruzioni. Contemporaneamente, i moderni lavoratori della conoscenza non hanno tempo da perdere. Infatti riferiscono di essere più impegnati che mai. Come si spiega questa incongruenza? In gran parte, grazie a un altro tipo di sforzo, che fornisce una controparte all'idea di lavoro intenso:

> **Attività superficiali:** Compiti simil-logistici non impegnativi da un punto di vista cognitivo, spesso svolti quando si è distratti. Questo tipo di impegno solitamente non crea un grande valore aggiunto nel mondo ed è facilmente replicabile.

In altre parole, in un'epoca in cui le tecnologie di rete sono molto diffuse, i lavoratori della conoscenza sempre più spesso sostituiscono il lavoro intenso con l'alternativa superficiale. Inviano e ricevono messaggi email di continuo, come router umani, con frequenti pause per veloci "dosi" di distrazione. Impegni di portata più ampia che necessiterebbero di una riflessione profonda, come per esempio l'elaborazione di una nuova strategia di business o la stesura di un'importante domanda di sovvenzione, vengono suddivisi in brevi frammenti distratti, che portano come risultato un lavoro di qualità mediocre.

A peggiorare il quadro della situazione, ci sono sempre più prove che il passaggio a un approccio superficiale non sia una scelta da cui si possa facilmente recedere. Se trascorriamo parecchio tempo svolgendo attività in maniera superficiale e frenetica, ridurremo *permanentemente* la nostra capacità di lavorare concentrati. "Sembra che la Rete eroda la mia capacità di concentrarmi e riflettere" ha ammesso il giornalista Nicholas Carr, in un articolo, molto citato, apparso sulla rivista *The Atlantic*, nel 2008. "[E] non succede solo a me."[5] Carr ha approfondito l'argomento in un libro, *Internet ci rende stupidi?*, che è arrivato tra i finalisti al premio Pulitzer. Per la stesura di quel volume Carr si è ritirato in una capanna e si è forzatamente disconnesso.

L'idea che i servizi di rete stiano rendendo il nostro lavoro superficiale non è nuova. *Internet ci rende stupidi?* è stato solo il primo di una serie di libri recenti che hanno preso in esame gli effetti di Internet sulle capacità

cognitive e sulle abitudini lavorative. Gli altri testi – tra cui *Hamlet's BlackBerry* (Il Blackberry di Amleto) di William Powers, *La tirannia dell'email* di John Freeman, *The Distraction Addiction* (La dipendenza dalle distrazioni) di Alex Soojung-Kim Pang – mettono tutti in evidenza come gli strumenti di connessione da un lato ci distraggano da un lavoro che richiede attenzione ininterrotta e dall'altro deteriorino la nostra capacità di rimanere concentrati.

Data l'esistenza di un corpo di scritti notevole sull'argomento, nel presente libro non dedicherò altro spazio a discutere di questo aspetto. Possiamo, spero, partire dall'evidenza che gli strumenti di rete hanno un effetto negativo sulla capacità di lavorare al massimo della concentrazione. Eviterò anche importanti ragionamenti sulle conseguenze sociali a lungo termine di questo cambiamento, dal momento che argomentazioni simili solitamente aprono fratture incolmabili. Da un lato del campo ci sono tecno-scettici come Jaron Lanier e John Freeman, che guardano con diffidenza molti servizi di questo tipo. Temono infatti che, quanto meno allo stato attuale, possano arrecare danno alla società. Dall'altro lato, tecno-ottimisti come Clive Thompson sostengono che i servizi di rete stanno certamente cambiando la società, ma in meglio. Per esempio, è possibile che Google intorpidisca la nostra capacità mnemonica, ma di fatto noi non abbiamo più bisogno di una buona memoria, perché adesso possiamo utilizzare, in ogni momento, il motore di ricerca per tutto ciò che desideriamo sapere.

Non prendo posizione nel dibattito filosofico. Il mio interesse, rispetto a questo argomento, vira invece verso una tesi di ambito più pragmatico e individuale. Lo spostamento della nostra cultura del lavoro verso un atteggiamento superficiale – a prescindere dal fatto che pensiamo sia negativo o positivo – offre una grande opportunità economica e personale a quei pochi che comprendono la potenzialità insita nell'opporsi a questa tendenza, per dare priorità a un lavoro che vada in profondità. Una simile opportunità, non molto tempo fa, è stata colta a proprio vantaggio da Jason Benn, un giovane consulente finanziario annoiato della Virginia.

• • • •

Ci sono molti modi per scoprire che non siamo preziosi per la nostra economia. Per Jason Benn la lezione è arrivata con chiarezza quando si è accorto, poco dopo aver accettato un lavoro come consulente finanziario,

che gran parte del proprio lavoro poteva essere automatizzata con uno script di Excel.

La compagnia che aveva assunto Benn produceva report per banche impegnate in accordi complessi. (“Era interessante proprio come sembra” ha scherzato Benn in una delle nostre interviste.) Il processo necessario per creare i report richiedeva ore di elaborazione di dati in una serie di fogli Excel. All’inizio Benn impiegava anche sei ore per report (i veterani più efficienti della compagnia riuscivano a svolgere il compito nella metà del tempo) e non era molto contento della situazione.

“Mi era stato insegnato un metodo macchinoso, che richiedeva un grande dispendio di energia” ricorda Benn, che conosceva però la funzionalità “macro” di Excel, che permette agli utenti di automatizzare le operazioni più comuni. Benn allora si è informato e in poco tempo ha realizzato un nuovo foglio di lavoro Excel, predisponendo una serie di macro in grado di sostituire il lungo processo di elaborazione dati con un semplice clic. Per realizzare un report che prima richiedeva un’intera giornata di lavoro, adesso impiegava meno di un’ora.

Benn è un tipo in gamba. Si è laureato in Economia in un’università d’élite – la University of Virginia – e, come altri nella sua situazione, aveva molte ambizioni. Non gli ci è voluto troppo tempo per capire che le sue aspirazioni sarebbero state vane fin tanto che le sue capacità professionali potevano essere riassunte in una macro di Excel. Ha deciso quindi che doveva accrescere il proprio valore per il mondo. Dopo un lungo periodo di ricerche, è giunto a una conclusione, che ha condiviso con la sua famiglia: avrebbe lasciato la propria occupazione come foglio di lavoro umano per diventare programmatore informatico. Come spesso però accade quando si formula un piano grandioso, c’era un piccolo intoppo: Jason Benn non aveva idea di come si scrive un codice.

Da informatico posso confermare un punto evidente: la programmazione informatica non è semplice. La maggior parte dei nuovi sviluppatori dedica quattro anni di studi universitari a imparare i fondamenti prima di cominciare a lavorare. In seguito, la competizione per i posti migliori è feroce. Jason Benn non aveva tutto quel tempo. Dopo la rivelazione con Excel, aveva lasciato la società finanziaria per lavorare da casa. I genitori erano contenti che avesse un obiettivo, ma non erano altrettanto felici

all’idea che dovesse rimanere da loro a lungo. Benn aveva bisogno di acquisire una competenza tecnica e doveva farlo *molto in fretta*.

È proprio in questa circostanza che Benn si è scontrato con lo stesso problema che impedisce a molti lavoratori della conoscenza di lanciarsi in carriere più sfolgoranti. Acquisire conoscenze complesse, come nel caso della programmazione informatica, richiede una concentrazione intensa e ininterrotta su concetti cognitivamente impegnativi, proprio il tipo di concentrazione che aveva spinto Carl Jung a ritirarsi nei boschi nei pressi del lago di Zurigo. In altre parole, è un compito che richiede un lavoro intenso. La gran parte dei lavoratori della conoscenza, però, come ho detto in precedenza, ha perso la capacità di lavorare al massimo della concentrazione. E Benn non faceva eccezione.

“Continuavo a navigare su Internet per controllare le email; non riuscivo a smettere, era una compulsione” ha detto Benn, parlando di sé a proposito del periodo precedente alla scelta di lasciare il lavoro in ambito finanziario. Per sottolineare la difficoltà a immergersi nel lavoro, Benn mi ha raccontato di una volta in cui un supervisore della società finanziaria gli aveva affidato un progetto. “Volevano che scrivessi un business plan” ha spiegato. Benn non sapeva come scrivere un business plan, così ha deciso di individuare cinque diversi business plan già scritti e confrontarli tra loro per comprendere che cosa gli era richiesto. Era una buona idea, ma Benn aveva un problema: “Non riuscivo a rimanere concentrato.” Benn ammette che in alcuni giorni trascorreva quasi ogni minuto (“il 98 per cento del mio tempo”) navigando online. Il progetto del business plan – che sarebbe stata un’occasione per distinguersi a inizio carriera – si è perso per strada.

Al momento di lasciare il lavoro, Benn era pienamente consapevole delle proprie difficoltà a concentrarsi, così quando ha scelto di imparare a programmare, sapeva anche di dover insegnare a se stesso ad andare in profondità. Il metodo scelto è stato drastico ma efficace. “Mi sono chiuso in una stanza senza computer: solo libri cartacei, blocchi per appunti e un evidenziatore.” Aveva deciso di sottolineare i concetti importanti, riassumerli in schemi sui blocchi per appunti e poi ripeterli ad alta voce. I momenti senza distrazioni elettroniche sono stati inizialmente difficili, ma Benn non si è concesso alternative: *doveva* acquisire quelle competenze e assicurarsi che nulla l’avrebbe distratto. Nel tempo, la capacità di concentrazione è migliorata e Benn trascorreva cinque o più ore nella

stanza, senza connessione, concentrato, senza distrazioni, sull'acquisizione di questa nuova competenza. "Credo di aver letto qualcosa come diciotto libri sull'argomento" ricorda.

Dopo due mesi di studio, Benn ha partecipato al notoriamente difficile Dev Bootcamp, un corso di programmazione settimanale di cento ore per imparare a programmare app per il web. (Mentre s'informava sul corso, Benn ha letto la recensione di uno studente che aveva conseguito un dottorato a Princeton e lo definiva "l'esperienza più impegnativa della mia vita".) Grazie alla preparazione tecnica e alla capacità di concentrazione di recente affinata, Benn ha ottenuto risultati eccellenti. "Alcuni partecipanti non erano preparati" ha detto. "Non riuscivano a concentrarsi, non erano in grado di imparare velocemente." Solo la metà degli studenti che aveva cominciato il corso insieme a lui è arrivata al termine. Non solo Benn ha ottenuto la certificazione, ma è stato lo studente migliore del corso.

Il lavoro intenso ha ripagato Benn che in breve ha ottenuto un impiego come sviluppatore in una startup tecnologica di San Francisco, che aveva ottenuto 25 milioni di dollari di finanziamenti in capitale di rischio e vantava dipendenti di alto livello. Quando Benn aveva lasciato il lavoro come consulente finanziario, solo sei mesi prima, guadagnava 40 mila dollari all'anno. Adesso, con il nuovo lavoro di programmatore informatico, guadagnava 100 mila dollari, una cifra che, insieme alle sue competenze, poteva continuare a crescere, praticamente senza limiti nel mercato della Silicon Valley.

Quando ho parlato con lui l'ultima volta, stava ottenendo grandi soddisfazioni nel nuovo ruolo. Ormai devoto al lavoro intenso, aveva preso in affitto un appartamento dall'altra parte della strada rispetto all'ufficio così da poter arrivare al lavoro la mattina presto prima di chiunque altro e lavorare senza distrazioni. "Nei giorni migliori, riesco a rimanere concentrato per quattro ore prima di una riunione" mi ha detto. "Poi a volte lavoro altre tre o quattro ore nel pomeriggio. E intendo 'concentrato': senza email, senza leggere Hacker News [un sito di social news popolare tra chi s'intende di tecnologia] e dedicandomi esclusivamente alla programmazione." La trasformazione di Jason Benn – una persona che ha ammesso di aver trascorso a volte fino al 98 per cento della propria giornata navigando online – è realmente sbalorditiva.

• • • •

La storia di Jason Benn mette in evidenza una lezione fondamentale. Il lavoro intenso non è una sorta di affettazione nostalgica degli scrittori e dei filosofi dei primi del Novecento. È invece una competenza che oggi ha un grande valore.

Le ragioni di questo valore sono due. La prima riguarda l'apprendimento. La nostra economia dell'informazione dipende da sistemi complessi che cambiano rapidamente. Alcuni linguaggi di programmazione imparati da Benn, per esempio, non esistevano dieci anni fa e probabilmente non saranno più in uso tra dieci anni. Allo stesso modo chi si avvicinava al mondo del marketing negli anni Novanta probabilmente non aveva idea che per lavorare oggi sarebbe stato necessario padroneggiare con competenza l'analisi dei dati. Per continuare ad avere valore nella nostra economia, quindi, è necessario essere in grado di acquisire rapidamente nozioni complesse. È un compito che richiede un lavoro intenso. Se non coltiviamo questa capacità, è probabile che rimarremo indietro mentre la tecnologia avanza.

La seconda ragione per cui è importante saper lavorare al massimo della concentrazione è che l'impatto della rivoluzione ha aspetti sia positivi sia negativi. Se creiamo qualcosa di utile, ci rivolgiamo a un pubblico potenzialmente infinito (per esempio, impiegati o clienti) e così aumenta il nostro guadagno. D'altro canto, se realizziamo un prodotto mediocre, allora siamo nei guai, perché è fin troppo facile, per il nostro mercato di clienti, trovare un'alternativa migliore online. Che siate un programmatore informatico, uno scrittore, un addetto al marketing, un consulente o un imprenditore, la vostra situazione è simile a quella di Jung quando s'impegnava per lasciare con un palmo di naso Freud o a quella di Jason Benn mentre cercava di farsi valere in una startup in crescita. Per avere successo è indispensabile dare il meglio di noi, un compito che richiede un lavoro intenso.

La sempre maggiore necessità di lavorare concentrati è una novità. In un'economia di tipo industriale, c'era una ristretta classe operaia e di impiegati per la quale era fondamentale la capacità di lavorare intensamente. La gran parte dei lavoratori però riusciva a ottenere buoni risultati senza doversi impegnare per coltivare la capacità di concentrarsi senza distrazioni. Erano pagati per far funzionare macchinari e fondamentalmente il loro lavoro rimaneva sempre uguale per decenni. Con

il passaggio a un'economia dell'informazione, ci sono sempre più lavoratori della conoscenza e la capacità di lavorare concentrati sta diventando moneta sonante, anche se la gran parte di noi non ha ancora riconosciuto questa realtà.

La capacità di lavorare concentrati non è, insomma, una competenza fuori moda che sta diventando irrilevante. È invece un'abilità fondamentale per chiunque cerchi di avanzare in un'economia dell'informazione competitiva su scala globale che ha la tendenza a masticare e sputare chi non si merita il proprio stipendio. A guadagnare davvero non sono le persone che utilizzano con facilità Facebook (un'abilità superficiale, facile da replicare), ma piuttosto chi riesce a costruire gli innovativi sistemi distribuiti che permettono al servizio di funzionare (un lavoro decisamente intenso e difficile da replicare). La capacità di lavorare intensamente e senza distrazioni è tanto importante che potremmo considerarla, per utilizzare l'espressione di Eric Barker, "il superpotere del Ventunesimo secolo".[6]

• • • •

Abbiamo visto due linee di pensiero – la prima riguarda la crescente difficoltà nel trovare persone che siano in grado di lavorare concentrate al massimo e la seconda sottolinea il valore sempre più elevato della capacità di lavorare intensamente – dalle quali possiamo ricavare l'idea che costituisce il fondamento di quanto segue nel libro:

> **L'ipotesi del lavoro intenso e profondo:** la capacità di lavorare concentrati sta diventando sempre più rara, proprio mentre diventa sempre più preziosa per l'economia. Di conseguenza, i pochi che coltivano quest'abilità e la rendono il nucleo della propria vita lavorativa avranno grande successo.

Questo libro si pone due obiettivi e si sviluppa in due parti. Il primo, affrontato nella Parte prima, consiste nel mostrare come l'ipotesi del lavoro intenso e profondo sia vera. Il secondo, di cui si parla nella Parte seconda, consiste nello spiegare come possiamo avvantaggiarci in questa realtà, allenando le capacità cognitive e trasformando le nostre abitudini lavorative affinché il lavoro intenso diventi il nucleo della nostra vita professionale.

Prima di affrontare entrambi gli argomenti, però, voglio spiegarvi in breve come sono diventato un fan accanito del lavoro intenso.

• • • •

Negli ultimi dieci anni mi sono dedicato a coltivare la capacità di concentrarmi su compiti difficili. Per comprendere le origini di questo interesse, è utile sapere che sono un informatico teorico che ha svolto gli studi di dottorato nel famoso gruppo di Teoria della computazione del MIT, un settore in cui la capacità di concentrarsi è considerata una competenza professionale essenziale.

Durante gli studi di dottorato, utilizzavo una sala per studenti universitari che si trovava accanto all'ufficio di un professore a cui era stato conferito il premio "Genius Grant", finanziato dalla fondazione MacArthur, e che aveva iniziato a lavorare al MIT prima ancora di aver raggiunto l'età minima necessaria per bere legalmente negli USA. Era piuttosto usuale trovare questo "teorico" seduto in un'area comune, intento a osservare alcune scritte su una lavagna, circondato da un gruppo di studiosi provenienti da altre università, anche loro seduti in silenzio a fissare la lavagna. Potevano andare avanti così per ore. Mi capitava di andare a pranzo e poi tornare, e loro erano ancora lì, seduti a fissare la lavagna. Questo professore è piuttosto difficile da contattare, non è su Twitter e se non vi conosce è poco probabile che risponda alle vostre email. L'anno scorso ha pubblicato sedici articoli.

Questo tipo di concentrazione estrema ha permeato l'atmosfera che respiravo negli anni di studio al MIT. Non sorprende quindi che per me la concentrazione profonda sia molto importante. Con disappunto degli amici e degli addetti stampa con cui ho lavorato per la promozione dei miei libri, non ho mai avuto un account Facebook né un account Twitter, né nessun'altra presenza sui social media, a eccezione di un blog. Non navigo online e leggo le notizie sulla copia del *Washington Post* che ricevo a casa oppure le ascolto alla radio. Anch'io sono difficile da contattare. Il mio sito web come autore non fornisce un indirizzo email personale e possiedo uno smartphone solo dal 2012 (quando mia moglie, allora incinta, mi ha dato un ultimatum: "Devi avere un telefono *funzionante* prima della nascita di nostro figlio").

D'altro canto la scelta di privilegiare un lavoro intenso e profondo mi ha ricompensato. Nei dieci anni dopo la laurea, ho pubblicato quattro libri,

conseguito un dottorato, scritto numerosi articoli accademici e sono stato assunto prima come ricercatore e poi come professore associato alla Georgetown University. Ho continuato questa fertile produzione e raramente mi è capitato di lavorare oltre le cinque o le sei di pomeriggio.

L'orario ridotto è possibile perché mi sono impegnato a ridurre al minimo i momenti superficiali della mia vita, assicurandomi parallelamente di ricavare il massimo dalla maggiore quantità di tempo libero che ho avuto a disposizione, una volta eliminate le occupazioni di poco conto. Imposto le mie giornate intorno a un nucleo essenziale di attività lavorative intense che ho scelto con cura e raggruppo quelle superficiali che proprio non riesco a evitare in spazi limitati cui mi accosto nei ritagli di tempo. Mi sono accorto che tre o quattro ore al giorno – cinque giorni alla settimana – di concentrazione ininterrotta e organizzata minuziosamente danno risultati di grande valore.

La scelta di concentrarmi al massimo mi ha offerto vantaggi anche nella sfera personale. Solitamente, quando rientro a casa dall'ufficio, non mi avvicino più al computer fino al mattino successivo, se non per scrivere un post sul mio blog, attività che mi piace svolgere dopo che i bambini sono andati a dormire. La capacità di disconnettermi completamente, in contrasto con la pratica più comune di controllare di tanto in tanto le email di lavoro o di cedere all'impulso di indagare le novità sui siti di social media, mi permette di essere presente alla sera per mia moglie e i miei figli e di leggere un numero sorprendente di libri, considerando che sono papà di due bambini. Più in generale, la mancanza di distrazioni attenua quel brusio di sottofondo di energia mentale nervosa che sembra pervadere, sempre più, la quotidianità delle persone. Accetto di annoiarmi e può rivelarsi una capacità sorprendentemente proficua, com'è accaduto in una pigra serata estiva mentre ascoltavo la radiocronaca di una partita di baseball dei Nationals.

• • • •

Potrei descrivere questo libro come un tentativo di formalizzare e spiegare perché preferisco le attività intense e profonde a quelle superficiali e di raccontare in dettaglio le strategie che mi hanno aiutato ad agire sulla base di questa preferenza. Ho fissato su carta i pensieri in parte per offrire una guida a chi desideri riorganizzare la propria vita intorno alla capacità di lavorare con intensità e profondità, ma c'è dell'altro. Ho scelto di chiarire e sintetizzare questi pensieri per approfondire la mia pratica. Riconoscere la

verità dell'ipotesi del lavoro intenso e profondo mi ha offerto grandi benefici, ma sono convinto di non aver ancora raggiunto pienamente il mio potenziale di produzione di valore. Quando vi impegnerete nel mettere in pratica le idee e le norme che scoprirete nei capitoli successivi, e alla fine avrete successo, potete stare certi che anch'io come voi starò tagliando spietatamente ogni attività superficiale e coltivando minuziosamente la profondità del mio lavoro. (Scoprirete come me la passo alla fine del libro.)

Quando Carl Jung ha scelto di operare una rivoluzione nel campo della psichiatria, ha costruito un luogo di ritiro nel bosco. Nella Torre di Bollingen, Jung riusciva a dedicarsi al pensiero profondo a lungo, per poi applicare quella capacità alla stesura di opere sorprendentemente originali che hanno cambiato il mondo. Nelle pagine che seguono, cercherò di convincervi a unirvi a me nello sforzo di costruire la vostra personale Torre di Bollingen; coltivare la capacità di produrre valore vero in un mondo sempre più distratto e di riconoscere la verità abbracciata dalle personalità più creative e importanti delle generazioni passate…

Una vita vissuta intensamente e profondamente è una vita meravigliosa!

---

1 Carl Gustav Jung, Ricordi, sogni, riflessioni, Rizzoli, Milano 2018.

2 *Ibid*.

3 Mason Currey, *Rituali quotidiani: infinite varietà, imprevedibili follie e inimitabili routine degli artisti*, Vallardi, Milano 2016.

Anche la seguente cronologia della vita e delle opere di Jung si è rivelata utile per comprendere quale sia stata l'importanza del lavoro intenso e profondo nella carriera dello psichiatra: Charles Cowgill, "Carl Jung", Muskingum University (Ohio), maggio 1997, http://www.muskingum.edu/~psych/psycweb/history/jung.htm.

Anders Ericsson della Florida State University è un ricercatore accademico che ha dato grande spazio al concetto di pratica intenzionale. Offre un'interessante descrizione dell'idea sul proprio sito accademico: https://psy.fsu.edu/faculty/ericssonk/ericsson.exp.perf.html.

L'elenco delle abitudini correlate al lavoro intenso e profondo di personalità importanti si basa sulle fonti che seguono:

- Le informazioni su Montaigne sono tratte da: Sarah Bakewell, *Montaigne: L'arte di vivere*, Fazi, Roma 2011.
- Le conoscenze su Mark Twain provengono da Mason Currey, *Rituali quotidiani* cit.
- Per Woody Allen ho attinto al documentario realizzato nel 2011 da Robert Weide, *Woody Allen: A Documentary*.

- Le informazioni su Peter Higgs provengono da: Ian Sample, “Peter Higgs Proves as Elusive as Higgs Boson after Nobel Success”, *Guardian*, 9 ottobre 2013, http://www.theguardian.com/science/2013/oct/08/nobel-laureate-peter-higgs-boson-elusive.
- Per J.K. Rowling, https://twitter.com/jk_rowling.
- Per Bill Gates, Robert Guth, “In Secret Hideaway, Bill Gates Ponders Microsoft’s Future”, *Wall Street Journal*, 8 marzo 2005, http://online.wsj.com/news/articles/SB111196625830690477.
- Le informazioni su Neal Stephenson sono tratte da una vecchia versione del sito web di Stephenson, conservata in uno snapshot del dicembre 2003 dalla libreria digitale The Internet Archive: http://web.archive.org/web/20031207060405/http://www.well.com/~neal/badcorrespondent.html.

4 Michael Chui *et al*., “The Social Economy: Unlocking Value and Productivity Through Social Technologies”, McKinsey Global Institute, luglio 2012, http://www.mckinsey.com/insights/high_tech_telecoms_internet/the_social_economy.

5 Nicholas Carr, “Is Google Making Us Stupid?”, *The Atlantic Monthly*, luglio-agosto 2008, https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2008/07/is-google-making-us-stupid/306868/.

Nella nota dell’autore alla versione tascabile del libro, Carr rivela di essersi dovuto trasferire in una capanna per finire la stesura di *Internet ci rende stupidi? Come la rete sta cambiando il nostro cervello*, Raffaello Cortina, Milano 2011.

6 Eric Barker, “Stay Focused: 5 Ways to Increase Your Attention Span”, *Barking Up the Wrong Tree*, 18 settembre 2013, http://www.bakadesuyo.com/2013/09/stay-focused/.

PARTE I

L’idea

CAPITOLO 1

La capacità di concentrazione è preziosa

All'avvicinarsi dell'Election Day nel 2012, il traffico sul sito web del *New York Times* ha raggiunto il picco, com'è normale nei momenti di rilevanza nazionale. Questa volta, però, c'era qualcosa di diverso. Una parte sproporzionatamente ampia di traffico – più del 70 per cento secondo alcuni resoconti[1] – era diretta verso una singola sezione dell'immenso dominio. Non si trattava di una notizia da prima pagina, e neanche del corsivo di uno dei giornalisti vincitori del premio Pulitzer; era invece un blog gestito da un appassionato di statistiche di baseball di nome Nate Silver, trasformatosi in commentatore politico elettorale specializzato in previsioni di voto. Meno di un anno dopo, ESPN e ABC News hanno rubato Silver al *Times* (che ha cercato di trattenerlo promettendogli uno staff di una dozzina di articolisti) per offrirgli un ruolo importante, coinvolgendolo in diversi ambiti, dallo sport al clima, alle news e, anche se può sembrare strano, ai programmi televisivi dedicati agli Oscar.[2] Per quanto si sia discusso del rigore metodologico dei modelli di previsione "artigianali" di Silver,[3] pochi possono negare che nel 2012 il trentacinquenne mago dei dati abbia riscosso grandi successi e ottenuto riconoscimenti economici.

Un'altra persona di successo è David Heinemeier Hansson, il programmatore informatico che ha dato vita a Ruby on Rails, un framework per applicazioni web, su cui attualmente si basano alcuni servizi molto

popolari come Twitter e Hulu. Hansson è socio dell'influente compagnia di sviluppo software Basecamp (che fino al 2014 si chiamava 37signals).[4]

Hansson non ha mai dichiarato esplicitamente l'entità dei profitti che gli derivano da Basecamp o da altre fonti di entrate, ma possiamo presumere che siano piuttosto redditizie dato che vive tra Chicago, Malibu e Marbella, in Spagna, dove si diletta nella guida di auto da corsa ad alte prestazioni.

Il terzo e ultimo esempio di persona che ha avuto successo nella nostra economia è John Doerr, socio accomandatario di una nota società di venture capital della Silicon Valley, la Kleiner Perkins Caufield & Byers. Doerr ha contribuito a finanziare molte delle principali aziende protagoniste dell'attuale rivoluzione tecnologica, tra cui Twitter, Google, Amazon, Netscape e Sun Microsystems. Il ritorno su questi investimenti è stato astronomico: il patrimonio netto di Doerr, al momento della stesura di questo libro, supera i tre miliardi di dollari.[5]

• • • •

Perché Silver, Hansson e Doerr hanno avuto tanto successo? Ci sono due tipi di risposte a questa domanda. Le prime hanno una portata *micro* e riguardano i tratti della personalità e le strategie che hanno contribuito a orientare l'ascesa di questo terzetto. Il secondo tipo di ragioni ha una dimensione *macro* in quanto riguarda meno gli individui e più il tipo di lavoro che svolgono. Sebbene entrambe siano importanti, le ragioni macro si dimostreranno più rilevanti per la nostra discussione, perché chiariscono meglio quali sono gli aspetti premiati dall'economia attuale.

Per capire meglio la prospettiva macro, ci rivolgiamo a due economisti del MIT, Erik Brynjolfsson e Andrew McAfee che, nell'influente libro *In gara con le macchine: la tecnologia aiuta il lavoro?*, espongono, con argomentazioni convincenti, la tesi secondo cui, tra le varie forze in gioco, è soprattutto l'ascesa della tecnologia digitale a trasformare il mercato del lavoro in modi inaspettati. "Siamo agli esordi di una Grande Ristrutturazione", affermano Brynjolfsson e McAfee all'inizio del libro. "La tecnologia corre velocemente, mentre le nostre competenze e i sistemi organizzativi rimangono indietro."[6] Per molti lavoratori, questo ritardo porta a esiti negativi. Mentre le macchine intelligenti fanno progressi e il divario tra le abilità umane e quelle raggiunte dalla tecnologia si riduce, è sempre più probabile che i datori di lavoro scelgano di acquisire "nuovi macchinari" anziché "nuove persone". E nei casi in cui unicamente un

essere umano sia in grado di svolgere un certo lavoro, gli sviluppi nel settore delle comunicazioni e della tecnologia che permettono di collaborare a distanza rendono il lavoro da remoto più semplice che mai, e spingono le aziende ad appaltare ruoli chiave a nomi noti esterni alle aziende, privando così i talenti locali di possibilità occupazionali e di crescita.

In ogni caso, non stiamo parlando di una realtà pervasivamente cupa. Come sottolineano Brynjolfsson e McAfee, questa Grande Ristrutturazione non sta *riducendo* tutti i posti di lavoro, ma piuttosto li *separa*. Anche se un numero sempre più elevato di persone perderà terreno in questa nuova economia perché le sue capacità saranno automatizzate o facilmente esternalizzate, altre non solo sopravvivranno ma prospereranno e saranno più apprezzate (e quindi più ricompensate) che in precedenza. Brynjolfsson e McAfee non sono gli unici a individuare questa traiettoria bimodale dell'economia. L'economista della George Mason University, Tyler Cowen, per esempio, nel libro *Average is over* (Non c'è più spazio per la mediocrità) riprende la tesi di un divario digitale. A rendere particolarmente utile l'analisi di Brynjolfsson e McAfee è la scelta di individuare tre gruppi specifici che rientrano nel settore redditizio rispetto al divario digitale e si avvantaggiano in maniera sproporzionata in questa nuova età delle macchine intelligenti. Non ci sorprende notare che è proprio questo il gruppo a cui appartengono Silver, Hansson e Doerr. Osserviamo da vicino ciascuno di questi gruppi per comprendere meglio perché all'improvviso hanno acquisito grande valore.

I lavoratori altamente qualificati

Brynjolfsson e McAfee definiscono il gruppo rappresentato da Nate Silver "lavoratori altamente qualificati". Progressi come la robotica e il riconoscimento vocale stanno automatizzando molti impieghi scarsamente qualificati ma, come sottolineano i due economisti, "altre tecnologie come la rappresentazione grafica e l'analisi dei dati, le comunicazioni elettroniche ad alta velocità e la prototipazione rapida valorizzano i contributi di chi è in grado di ragionare in astratto e sui dati, accrescendo il valore di simili competenze."[7] In altre parole, a prosperare sarà chi possiede l'abilità oracolare di lavorare con macchinari sempre più complessi, estraendone risultati preziosi. Tyler Cowen sintetizza la prospettiva senza giri di parole:

“La domanda chiave sarà: sei in grado di lavorare con macchine intelligenti o no?”[8]

Nate Silver, che è perfettamente a proprio agio nell’integrare i dati in grandi database, per poi assimilarli nelle proprie misteriose simulazioni con il metodo Monte Carlo, è il paradigma del lavoratore altamente qualificato. Le macchine intelligenti non sono un ostacolo al successo di Silver, ma ne costituiscono il presupposto.

Le superstar

L’asso dei programmatori David Heinemeier Hansson è un esempio del secondo gruppo di persone che, secondo Brynjolfsson e McAfee, prospereranno nella new economy, le “superstar”. Le reti di dati ad alta velocità e gli strumenti di collaborazione, come la posta elettronica e i software per le riunioni virtuali, hanno eliminato la necessità di organizzare uffici locali in molti settori del lavoro intellettuale. Non ha più senso, per esempio, assumere un programmatore a tempo pieno, allestire un ufficio e corrispondere i contributi al lavoratore, quando invece è possibile pagare uno dei migliori programmatori del mondo, come Hansson, per il tempo sufficiente a completare il progetto in corso. In questo scenario, il datore di lavoro può ottenere un risultato migliore spendendo meno, mentre Hansson, dal canto suo, potrà gestire molti più clienti all’anno e quindi ottenere ricavi migliori.

Il fatto che Hansson potrebbe lavorare in remoto da Marbella, in Spagna, mentre la sede della compagnia è a Des Moines, nell’Iowa, non ha importanza per l’azienda, perché i progressi nel settore della tecnologia delle comunicazioni rendono il processo semplice e senza intoppi. (È invece un aspetto importante per i programmatori meno qualificati che vivono a Des Moines e avrebbero bisogno di uno stipendio stabile.) La stessa tendenza si registra anche in un numero crescente di settori in cui la tecnologia rende possibile un efficace lavoro da remoto, come nell’ambito della consulenza, del marketing, della scrittura, del design e così via. Se il mercato dei talenti è accessibile senza restrizioni di luogo, chi è al vertice del mercato prospererà mentre gli altri ne soffriranno le conseguenze.

In un articolo fondamentale del 1981, l’economista Sherwin Rosen ha individuato la teoria matematica che è alla base di questi mercati in cui “chi vince prende tutto”.[9] Una delle sue intuizioni chiave è stata descrivere

esplicitamente il talento – etichettato con la variabile *q* nelle sue formule – come un fattore con "sostituzione imperfetta", che Rosen spiega in questi termini: "Una serie di performance di cantanti mediocri sommate non dà un'unica prestazione eccezionale."[10] In altre parole, il talento non è una merce che si possa acquistare all'ingrosso e combinare per ottenere la qualità desiderata: essere il migliore è un valore aggiunto. Pertanto, se siamo in un mercato in cui il consumatore ha accesso a tutti i professionisti in grado di erogare una certa prestazione e il valore *q* di tutti è chiaro, il consumatore sceglierà il professionista migliore. Anche se il migliore eccelle solo di poco rispetto a chi ha minor talento, le superstar conquistano ancora il grosso del mercato.

Negli anni Ottanta, quando Rosen ha studiato questo effetto, ha esaminato casi come le stelle del cinema e i musicisti rispetto ai quali esistevano mercati chiari e definiti, come i negozi di musica e le sale cinematografiche, in cui il pubblico poteva assistere alle performance di vari soggetti e confrontare tra loro i diversi talenti prima di decidere quale acquisto effettuare. Il rapido sviluppo delle tecnologie di comunicazione e collaborazione ha trasformato molti altri mercati, che in precedenza avevano un'estensione locale, in altrettanti bazar globali. La piccola azienda che è alla ricerca di un programmatore informatico o di un addetto alle pubbliche relazioni ha ora accesso a un mercato di talenti internazionale. Si è verificato un cambiamento proprio come quando l'avvento dei negozi di dischi ha permesso agli appassionati di musica delle piccole città di andare oltre i musicisti locali per acquistare album dei migliori gruppi musicali al mondo. L'effetto superstar, in altre parole, ha oggi un'applicazione più ampia di quella che Rosen avrebbe potuto prevedere trent'anni fa. Un numero crescente di individui nella nostra economia è adesso in competizione con le rockstar del proprio ambito lavorativo.

I proprietari

L'ultimo gruppo a prosperare nella nuova economia – di cui è parte anche John Doerr – è costituito dalle persone che dispongono di un capitale da investire nelle nuove tecnologie che guidano la Grande Ristrutturazione. Come sappiamo dagli scritti di Karl Marx, l'accesso al capitale fornisce vantaggi massicci. È vero anche, però, che in alcuni periodi i vantaggi sono più grandi che in altri. Come sottolineano Brynjolfsson e McAfee, l'Europa

post-bellica rappresenta un esempio di momento non propizio per possedere capitali, perché la veloce inflazione associata a una tassazione aggressiva ha spazzato via fortune di antica data a una velocità sorprendente (con quello che potremmo chiamare “effetto Downton Abbey”).

La Grande Ristrutturazione, a differenza del periodo post-bellico, è un momento particolarmente favorevole per avere accesso al capitale. Per comprendere il perché, ricordiamo, prima di tutto, che, secondo la teoria della contrattazione, componente chiave del pensiero economico classico, quando i guadagni derivano da una combinazione di investimento di capitali e forza lavoro, i ricavi sono approssimativamente proporzionali all’input. Dal momento che la tecnologia digitale riduce il bisogno di forza lavoro in molti settori industriali, la parte di ricavi che spetta a chi è proprietario dei macchinari intelligenti è in crescita. Un investitore in capitali di rischio nell’economia odierna può finanziare un’impresa come Instagram, che alla fine è stata venduta per miliardi di dollari, anche se ha *solo tredici dipendenti*. In quale altro periodo della storia una forza lavoro tanto piccola ha potuto essere coinvolta in una produzione di valore così elevata?[11]

Con un input tanto modesto in termini di forza lavoro, la parte di ricchezza che ritorna ai proprietari dei macchinari – in questo caso, agli investitori in capitali di rischio – è senza precedenti. Non c’è da meravigliarsi che un investitore che ho intervistato per il mio ultimo libro abbia ammesso con una certa preoccupazione: “Tutti vogliono il mio lavoro.”

• • • •

Proviamo a tessere insieme i fili che abbiamo individuato finora. Secondo il pensiero economico attuale, come abbiamo visto, la crescita senza precedenti e l’impatto della tecnologia stanno portando a una ristrutturazione dell’economia. Nella new economy, tre gruppi economici hanno un vantaggio particolare: chi è in grado di lavorare bene e creativamente con le macchine intelligenti, chi è il migliore nel proprio campo e chi ha accesso al capitale.

Per essere chiari, la Grande Ristrutturazione individuata da Brynjolfsson, McAfee e Cowen non è l’unica importante tendenza economica del momento e i tre gruppi menzionati prima non sono gli unici che avranno vantaggi. Ciò che conta ai fini di questo libro però è che questi gruppi,

anche se non sono gli unici, ricaveranno benefici. Riuscire a far parte di questi gruppi, quindi, è importante ai fini dell'ottenimento di un successo economico. Se non ne facciamo parte, possiamo comunque ottenere ottimi risultati, anche se la nostra posizione sarà più precaria.

La domanda che ne deriva è ovvia: come entriamo a far parte di questi gruppi vincenti? A rischio di reprimere il vostro entusiasmo nascente, devo prima di tutto confessarvi che non ho la formula segreta che consenta di accumulare velocemente del capitale per diventare il futuro John Doerr. (Se conoscessi un simile segreto, è improbabile che lo racconterei in un libro.) È possibile invece entrare a far parte degli altri due gruppi vincenti e nel prossimo paragrafo vedremo proprio come fare.

Come avere successo nella New Economy

Abbiamo quindi individuato due gruppi che sono predisposti al successo e di cui è possibile fare parte. Sono le persone che riescono a lavorare in maniera creativa con le macchine intelligenti e i migliori nel proprio settore. Qual è il segreto per far parte di questi due ambiti remunerativi in un sempre più ampio digital divide? Sono fondamentali due competenze di base.

Le due abilità essenziali per avere successo nella new economy

1. La capacità di padroneggiare rapidamente le competenze tecniche.
2. La capacità di produrre ad alto livello, in termini di qualità e velocità.

Cominciamo dalla prima abilità. Per iniziare è necessario ricordare che siamo stati viziati dall'esperienza di utilizzo intuitiva e incredibilmente semplice di molte tecnologie come Twitter e come l'iPhone. Parliamo però di prodotti di consumo, non di strumenti seri. La gran parte delle macchine intelligenti che guida la Grande Ristrutturazione è molto più complessa da comprendere e padroneggiare.

Prendiamo Nate Silver che in precedenza abbiamo visto come esempio di persona che riesce a lavorare bene con tecnologie complicate. Se esaminiamo più a fondo il suo metodo, scopriamo che generare previsioni elettorali da un insieme di dati non è facile come digitare: "Chi prenderà più voti?" in un motore di ricerca. Silver gestisce un ampio database di risposte

a sondaggi elettorali (migliaia di sondaggi provenienti da più di duecentocinquanta sondaggisti) che inserisce in Stata, un noto sistema di analisi statistica realizzato dalla StataCorp. Non è uno strumento facile da padroneggiare. Ecco, per esempio, il tipo di comando che è necessario comprendere per lavorare con un database moderno come quello utilizzato da Silver:

```
CREATE VIEW cities AS SELECT name, population, altitude
FROM capitals UNION SELECT name, population, altitude
FROM non_capitals;
```

È possibile interrogare database simili attraverso un linguaggio chiamato SQL.[12] Occorre inviare comandi come quello mostrato sopra per interagire con le informazioni immagazzinate. Comprendere come manipolare i database non è semplice. Prendiamo per esempio il comando "crea visualizzazione", una tabella virtuale in un database che riunisce i dati di diverse tabelle esistenti e che può essere interrogata dai comandi SQL come una tabella standard. Capire come creare visualizzazioni efficaci è complicato ma necessario per chi voglia comprendere come trarre risultati veritieri da database reali.

Sempre ritornando all'esempio di Nate Silver, pensiamo alla tecnologia che Nate utilizza: Stata. È un software efficace che di certo non si può imparare a usare intuitivamente procedendo semplicemente per prove ed errori. Ecco, per esempio, una descrizione delle funzionalità che sono state aggiunte alla versione più recente di questo software: "Stata 13 ha molte nuove funzionalità, come effetti di trattamento, GLM multilivello, efficacia e dimensioni del campione, modelli di equazioni strutturali generalizzate (SEM), previsioni, significatività, Project Manager, stringhe lunghe, BLOB e molto altro ancora." Silver utilizza questo software complesso – con SEM generalizzate e BLOB – per costruire modelli intricati con parti che s'interconnettono: regressioni multiple, condotte su parametri personalizzati a cui si fa riferimento come pesi personalizzati utilizzati nelle espressioni probabilistiche e così via.[13]

Fornisco questi dettagli per sottolineare come le macchine intelligenti siano complicate e difficili da padroneggiare.* Per far parte del gruppo di

persone che sono in grado lavorare bene con queste macchine, quindi, è necessario affinare la capacità di padroneggiare competenze tecniche. E dal momento che le tecnologie evolvono rapidamente, il processo di acquisizione delle competenze non termina mai. È fondamentale acquisire con rapidità competenze tecniche, sempre nuove.

La capacità di imparare rapidamente, com'è ovvio, non è necessaria solo per lavorare con le macchine intelligenti; riveste un ruolo chiave anche quando si ha l'obiettivo di diventare una superstar in qualsiasi ambito, anche nei settori non tecnologici. Per diventare un insegnante di yoga di prim'ordine, per esempio, è necessario padroneggiare una varietà sempre più complessa di abilità fisiche. Se vogliamo eccellere in un ambito particolare della medicina, per fare un altro esempio, è fondamentale imparare a conoscere velocemente i protocolli più recenti delle procedure rilevanti. Per riassumere: se non siamo in grado di imparare, non possiamo avere successo.

Adesso prendete in esame la seconda competenza dell'elenco che abbiamo visto in precedenza: la capacità di produrre ad alto livello. Se vogliamo diventare superstar, padroneggiare le competenze importanti è necessario, ma non sufficiente. Bisogna trasformare quel potenziale latente in risultati tangibili che le persone possano apprezzare. Molti sviluppatori sono buoni programmatori informatici, ma David Hansson, che in precedenza abbiamo preso come esempio di superstar, ha sfruttato questa capacità per realizzare Ruby on Rails, il software che l'ha reso famoso. Per finalizzare il progetto, Hansson ha dovuto spingere le proprie capacità al limite e produrre risultati sicuramente validi e concreti.

La capacità di produrre è fondamentale anche per chi vuole imparare a padroneggiare macchine intelligenti. Non è stato sufficiente per Nate Silver apprendere come si manipolano ampie serie di dati e come si conducono analisi statistiche: aveva bisogno anche di mostrare che avrebbe potuto utilizzare questa competenza per estrarre dalle macchine informazioni interessanti per un ampio pubblico. Nel periodo in cui ha lavorato per Baseball Prospectus, il sito web che si occupa di analisi sabermetrica attraverso le statistiche, Silver ha collaborato con molti esperti e fanatici di statistica, ma solo lui ha fatto lo sforzo di adattare queste competenze al territorio nuovo e più lucrativo delle previsioni elettorali. Ed ecco quindi un'altra osservazione di carattere generale che ci suggerisce come

prosperare nella nostra economia: se non produciamo, non abbiamo successo, a prescindere da quanto siamo competenti o talentuosi.

Dopo aver individuato due capacità fondamentali per andare avanti nel nostro nuovo mondo, che è stato cambiato dalla tecnologia, adesso possiamo chiederci: come si coltivano queste abilità essenziali? Siamo arrivati alla tesi centrale del libro. *Le due abilità fondamentali appena descritte dipendono dalla nostra capacità di lavorare al massimo della concentrazione*. Se non padroneggiamo questa capacità essenziale, sarà difficile acquisire nuove competenze tecniche e produrre risultati di livello elevato.

Non è immediatamente ovvio il legame di dipendenza tra queste abilità e la capacità di lavorare al massimo della concentrazione. È necessario comprendere meglio come impariamo e che cosa sono la concentrazione e la produttività. Nel paragrafo che segue affronteremo questo argomento e così il legame che unisce il lavoro intenso al successo economico diventerà per voi imprescindibilmente chiaro.

Concentrarsi al massimo aiuta ad acquisire velocemente competenze tecniche

“Lasciate che la mente diventi una lente, grazie ai raggi convergenti dell’attenzione; permettete alla vostra anima di lasciarsi assorbire da qualunque cosa sia per voi un’idea importante e assolutamente coinvolgente.”[14]

A fornirci questo consiglio è Antonin-Dalmace Sertillanges, un frate domenicano e professore di filosofia morale, che agli inizi del Ventesimo secolo ha scritto un piccolo ma influente volume intitolato *La vita intellettuale*. Sertillanges ha scritto il testo perché fosse una guida allo “sviluppo e all’approfondimento del pensiero”[15] per chi è chiamato a guadagnarsi da vivere lavorando nel mondo delle idee. Nella *Vita intellettuale*, Sertillanges riconosce l’importanza e la necessità di assimilare competenze complesse e si propone di preparare il lettore a questa sfida. Per questo motivo, il libro si rivela utile nella nostra ricerca volta a capire meglio come le persone possano acquisire rapidamente abilità (cognitive).

Per comprendere i consigli di Sertillanges, torniamo alla citazione. Con queste parole, che si ripetono in diverse formulazioni nella *Vita*

intellettuale, Sertillanges sostiene che, per conoscere e progredire nel proprio ambito lavorativo, è necessario studiare sistematicamente gli argomenti più importanti, permettendo ai nostri "raggi d'attenzione convergenti" di scoprire la verità nascosta in ciascuno di essi. In altre parole, Sertillanges insegna che *per imparare è necessaria una concentrazione intensa*. È un'idea che anticipa molto i tempi. Studiando la mente negli anni Venti del Novecento, Sertillanges ha scoperto qualcosa su come possiamo svolgere attività impegnative da un punto di vista cognitivo che il mondo accademico avrebbe impiegato altri settant'anni a formalizzare.

L'opera di formalizzazione è cominciata seriamente negli anni Settanta, quando un ramo della psicologia, a volte chiamato "psicologia della performance", ha iniziato a esplorare sistematicamente ciò che distingue – in molti settori diversi – gli esperti dalle altre persone. All'inizio degli anni Novanta, K. Anders Ericsson, professore alla Florida State University, ha riunito i filoni in un'unica risposta coerente e in accordo con i sempre più numerosi studi di ricerca, dandole un nome incisivo: "pratica intenzionale". [16]

Ericsson apre il proprio fondamentale articolo sull'argomento con un'affermazione forte: "Non riteniamo che queste differenze (tra esperti e persone comuni) siano immutabili[...] Noi sosteniamo invece che le differenze tra esperti e persone comuni rispecchino uno sforzo intenzionale e continuo per migliorare le proprie prestazioni in un ambito specifico."[17]

La cultura statunitense, in particolare, ama le storie dei ragazzi prodigio ("Sai quanto è facile per me!?" domanda piangendo il personaggio interpretato da Matt Damon nel famoso film *Will Hunting – Genio ribelle*, mentre svolge rapidamente alcune operazioni che risultano difficili ai migliori matematici del mondo). La teoria di Ericsson, ora ampiamente accettata (con alcuni distinguo),** fa però vacillare questi miti. Padroneggiare un'attività cognitivamente complessa richiede una specifica forma di pratica intensa e sono poche le eccezioni dovute a un talento naturale. (Anche su questo punto Sertillanges sembra aver precorso i tempi, sostenendo che "Le stesse persone geniali ottenevano risultati meravigliosi solo se dirigevano tutta la propria forza verso il punto in cui avevano deciso di mostrare la loro grandezza."[18] Ericsson non avrebbe potuto dirlo meglio.)

Questo ci porta a chiederci che cosa la pratica intenzionale richieda effettivamente. Le componenti principali di questa pratica sono generalmente così individuate: 1) l'attenzione è focalizzata su un'abilità specifica che cerchiamo di migliorare o su un concetto che cerchiamo di padroneggiare; 2) riceviamo un feedback che ci permette di correggere il nostro approccio per mantenere l'*attenzione focalizzata* esattamente dove è più produttiva. La prima componente è di particolare importanza per la nostra discussione, perché evidenzia come la pratica intenzionale non possa coesistere con la distrazione e richieda invece una concentrazione ininterrotta. Come sottolinea Ericsson, "l'attenzione diffusa è quasi antitetica all'attenzione focalizzata richiesta dalla pratica intenzionale".[19]

In quanto psicologi, Ericsson e gli altri ricercatori non sono interessati a comprendere *perché* la pratica intenzionale funzioni; per loro è sufficiente identificarla come un comportamento efficace. Nei decenni successivi ai primi importanti scritti di Ericsson sull'argomento, tuttavia, i neuroscienziati hanno esplorato i meccanismi fisici che facilitano il miglioramento delle persone nell'esecuzione di attività complesse. Come nota il giornalista Daniel Coyle nel suo volume del 2009, *The Talent Code* (Il codice del talento),[20] gli scienziati ritengono sempre più che la risposta riguardi la mielina, uno strato di tessuto prevalentemente lipidico che si sviluppa attorno agli assoni dei neuroni, agisce da isolante e consente alle cellule di attivarsi più rapidamente e in modo più netto. Per comprendere come la mielina ci permetta di migliorare le abilità cognitive, tenete presente che le abilità, siano esse intellettuali o fisiche, in ultima analisi si riducono ai circuiti cerebrali. La nuova scienza della performance sostiene che le abilità migliorano se si sviluppa più mielina intorno agli assoni dei neuroni coinvolti, consentendo al circuito corrispondente di attivarsi in modo più semplice ed efficace. Essere bravi in qualcosa significa avere molta mielina.

È importante comprendere questo aspetto, perché fornisce una spiegazione dal punto di vista neurologico del perché la pratica intenzionale funzioni. Se ci concentriamo intensamente su una capacità specifica, forziamo il circuito corrispondente ad attivarsi, più volte. L'uso ripetuto di un circuito specifico innesca cellule chiamate oligodendrociti che cominciano ad avvolgere strati di mielina attorno ai neuroni nei circuiti, rendendo quella capacità stabile e acquisita. Il motivo per cui è quindi importante concentrarsi intensamente sul compito da svolgere, evitando al

contempo le distrazioni, è che costituisce l'unico modo per isolare il circuito neuronale pertinente in modo da innescare una mielinizzazione utile. Al contrario, se cerchiamo di acquisire una nuova competenza complessa (diciamo, la gestione di database SQL) in uno stato di scarsa concentrazione (magari mentre ogni tanto guardiamo il nostro feed di Facebook), attiviamo troppi circuiti contemporaneamente e a casaccio, anziché isolare il gruppo di neuroni che in realtà vogliamo rafforzare.

Nel secolo che è trascorso da quando Antonin-Dalmace Sertillanges ha scritto per la prima volta che la mente può essere utilizzata come una lente per focalizzare i raggi dell'attenzione, siamo passati da questa metafora elevata a una spiegazione decisamente meno poetica espressa in termini di cellule. La sequenza di pensieri è orientata a una conclusione inevitabile: per acquisire rapidamente competenze complesse, è necessario concentrarsi al massimo, senza distrazioni. Per imparare, in altre parole, è imprescindibile un lavoro intenso. Se ci sentiamo a nostro agio nel riflettere in profondità, riusciremo anche a padroneggiare le capacità e i sistemi sempre più complessi necessari per avere successo nella nostra economia. Se invece rimaniamo una delle tante persone per cui andare in profondità è faticoso e le distrazioni sono onnipresenti, non potremo certo aspettarci di acquisire facilmente tali sistemi e capacità.

Lavorare al massimo della concentrazione favorisce una produzione di alto livello

Adam Grant produce risultati di alto livello. Quando l'ho incontrato, nel 2013, era il professore più giovane ad aver mai ottenuto un incarico alla Wharton School of Business di Penn. Un anno dopo, quando ho cominciato a scrivere questo capitolo (e avevo appena iniziato a pensare al processo necessario a ottenere un incarico di ruolo), la posizione di Grant era cambiata: era diventato il più giovane professore ordinario*** a Wharton.

Il motivo per cui Grant ha fatto rapidamente strada nella carriera universitaria è semplice. Produce risultati. Nel 2012 Grant ha pubblicato sette articoli, tutti su riviste importanti. È una produzione incredibilmente ampia per il suo settore (in cui i professori tendono a lavorare da soli o con pochi collaboratori e non dispongono di molti studenti e ricercatori che sostengano i loro studi). Nel 2013 ha pubblicato cinque articoli. È un risultato comunque alto, ma al di sotto degli standard abituali. Il calo però si

spiega considerando che nello stesso anno Grant ha pubblicato un libro intitolato *Più dai più hai*,[21] che ha contribuito a diffondere alcune sue ricerche sui rapporti interpersonali nel mondo degli affari. Dire che il libro ha avuto successo è riduttivo. È apparso persino sulla copertina del *New York Times Magazine*[22] ed è diventato un best seller. Quando Grant ha ottenuto la cattedra nel 2014, aveva già scritto più di sessanta articoli oltre al libro.[23]

Poco dopo averlo incontrato, mentre pensavo a come costruire la mia carriera universitaria, non ho potuto fare a meno di chiedergli come riuscisse a pubblicare tanti articoli. Fortunatamente per me, Grant ha condiviso volentieri le sue idee sull'argomento. Ho scoperto così che riflette molto su come produrre risultati di alto livello. Mi ha inviato, per esempio, una raccolta di slide di PowerPoint tratte da un workshop cui aveva partecipato con diversi altri professori del suo ambito di studi. L'evento era dedicato ad analizzare dati per comprendere come lavorare a livello accademico a un ritmo ottimale. Le slide includevano dettagliati grafici a torta sulla distribuzione del tempo a seconda della stagione. Poi c'erano un diagramma di flusso che raffigurava come si sviluppavano le relazioni con i coautori e un elenco di letture consigliate con più di venti titoli. Questi professori di gestione aziendale non seguono il cliché dell'accademico distratto, perso nei libri e che talvolta inciampa in un'idea brillante. Considerano la produttività come un problema scientifico da risolvere sistematicamente, un obiettivo che Adam Grant sembra aver raggiunto.

Anche se la sua produttività dipende da diversi fattori, c'è un'idea, in particolare, che sembra centrale nel suo metodo: dedicarsi al lavoro intellettuale impegnativo e importante per periodi di tempo lunghi e ininterrotti. Grant lavora raggruppando gli impegni a diversi livelli. Durante l'anno raggruppa gli insegnamenti universitari nel semestre autunnale, quando si dedica pienamente all'insegnamento ed è a disposizione degli studenti. (Il metodo sembra funzionare, infatti Grant è al momento il professore più apprezzato a Wharton e ha vinto molti premi dedicati agli insegnanti.) Raggruppando gli impegni didattici in autunno, può quindi dedicare pienamente la propria attenzione alla ricerca in primavera e in estate, e affrontare il lavoro con minori distrazioni.

Grant dirige la propria attenzione ad attività specifiche anche in scala più piccola. Dedicando un semestre alla ricerca, alterna periodi in cui la porta

del suo studio è aperta agli studenti e ai colleghi a periodi in cui si isola per concentrarsi completamente e senza distrazioni su una singola attività di ricerca. (Tipicamente, suddivide la stesura di un articolo accademico in tre diverse fasi: l'analisi dei dati, la stesura di una bozza completa e l'editing della bozza perché diventi un articolo pubblicabile.) In questi periodi, che possono durare anche tre o quattro giorni, spesso imposta un messaggio sulla propria posta elettronica, per comunicare che non è in ufficio. "Talvolta i miei colleghi rimangono perplessi" mi ha detto. "Dicono: 'Non è vero che non sei in ufficio, vedo che sei lì, proprio adesso!'" Per lui, però, è importante osservare un completo isolamento fino a quando non ha ultimato l'attività cui si sta dedicando.

La mia ipotesi è che Adam Grant non lavori più della media dei professori assunti da un istituto di ricerca di alto livello (parlando in generale, è un gruppo piuttosto incline a lavorare eccessivamente), ma riesce comunque a produrre risultati migliori di chiunque altro nel suo ambito. Ritengo che la scelta di lavorare raggruppando gli impegni in periodi di tempo ininterrotti spieghi questo paradosso. In particolare, raggruppando il lavoro in fasce di tempo, sfrutta la seguente legge della produttività:

Lavoro di alta qualità prodotto =
(tempo impiegato) x (intensità della concentrazione)

Se crediamo in questa formula, allora è chiaro perché le abitudini di Grant funzionino. Massimizzando l'intensità dello sforzo, massimizza i risultati ottenuti per unità di tempo trascorsa lavorando.

Non è la prima volta che mi sono imbattuto in questa concezione della produttività espressa in formule. L'ho notata per la prima volta mentre stavo conducendo le ricerche per il mio secondo libro, *How to Become a Straight-A Student* (Come ottenere il massimo dei voti), molti anni fa.[24] Per la mia ricerca ho intervistato circa cinquanta studenti universitari che avevano il massimo dei voti, alcuni iscritti alle università più prestigiose del Paese. Ho notato che gli studenti migliori spesso dedicano meno tempo allo studio rispetto agli studenti che hanno una media di poco inferiore alla loro. Una delle spiegazioni di questo fenomeno si è rivelata la formula espressa in precedenza: gli studenti migliori hanno compreso il ruolo che l'intensità della concentrazione riveste ai fini della produttività e quindi hanno cercato

come massimizzarla, riducendo così radicalmente il tempo impiegato per prepararsi agli esami e scrivere tesi, senza abbassare la qualità dei risultati.

L'esempio di Adam Grant implica che questa formula si applica anche ad altre attività impegnative. Ma perché? A fornirci una spiegazione interessante è Sophie Leroy, professoressa universitaria dell'Università del Minnesota. In un articolo dal titolo accattivante, "Why Is It So Hard to Do My Work?" (Perché è tanto difficile svolgere il mio lavoro?),[25] Leroy esamina un effetto che chiama attenzione residuale. Nell'introduzione all'articolo, nota che altri ricercatori hanno studiato l'effetto del multitasking – svolgere più attività contemporaneamente – sulle prestazioni, ma che tra i moderni lavoratori della conoscenza, una volta raggiunti alti livelli, è più comune che le persone lavorino su diversi progetti in sequenza. "Spostarsi da una riunione all'altra, cominciare un progetto e poco dopo passare al successivo è piuttosto abituale nelle organizzazioni lavorative" spiega Leroy.

Il problema di una simile strategia lavorativa, secondo la ricerca di Leroy, è che quando passiamo da un'attività A a un'attività B, l'attenzione non si sposta immediatamente. Un'attenzione residuale rimane bloccata nell'attività precedente. Il residuo è particolarmente importante se, quando ci siamo dedicati all'attività A, il nostro impegno non era ben definito ed era di bassa intensità. Anche se abbiamo completato l'attività A prima di dedicarci ad altro, la nostra attenzione rimane separata per un po'.

Leroy ha studiato l'effetto dell'attenzione residuale sulle prestazioni, forzando appositamente il passaggio da un'attività all'altra in laboratorio. In un esperimento, per esempio, ha chiesto ai soggetti di lavorare su un insieme di quesiti enigmistici. In una prova, il gruppo veniva interrotto e gli veniva chiesto di passare a un'attività nuova e impegnativa (leggere alcuni curricula e scegliere candidati ipotetici). In altre prove, ha lasciato invece che i soggetti terminassero i quesiti prima di assegnare loro il compito successivo. Tra i quesiti e l'attività di scelta dei curricula, distribuiva un gioco di scelta lessicale per quantificare l'attenzione residuale accumulatasi nella precedente attività.**** Le conclusioni di questo e di esperimenti simili sono chiare: "Quando nelle persone si crea un'attenzione residuale al passaggio da un'attività all'altra, le prestazioni fornite nell'attività successiva sono più scarse." E più intensa è l'attenzione residuale, peggiore è la prestazione.

Il concetto di attenzione residuale contribuisce a spiegare perché la formula dell'intensità sia vera, e quindi ci aiuta a comprendere il segreto della produttività di Grant. Dedicandosi a una singola attività per un lungo periodo di tempo senza distrarsi, Grant minimizza l'impatto negativo dell'attenzione residuale, massimizzando così le prestazioni nell'attività prescelta. In altre parole, quando Grant lavora per giorni a un articolo in isolamento, agisce in maniera più efficace rispetto ai professori che seguono una strategia che comporta più distrazioni, in cui il lavoro è continuamente interrotto da contrattempi che generano un'attenzione residuale.

Anche se non riusciamo a riprodurre l'isolamento estremo di Grant (osserveremo diverse strategie che consentono di organizzare il tempo in modo da addentrarsi in profondità in un lavoro nella Parte seconda del libro), il concetto di attenzione residuale è comunque molto importante, perché implica che l'abitudine comune di lavorare esposti a continue distrazioni sia potenzialmente distruttiva per le nostre prestazioni. La scelta di dare un'occhiata all'email ogni dieci minuti potrebbe sembrarci innocua. A dire la verità, molti giustificano un comportamento simile dicendo che sia migliore rispetto alla pratica precedente di lasciare il client di posta aperto costantemente sullo schermo (un'abitudine assurda che sono rimasti in pochi a seguire). Leroy ci insegna però che la scelta di dare un'occhiata all'email ogni tanto non è in realtà un grande miglioramento. Quegli sguardi veloci introducono un nuovo obiettivo per la nostra attenzione. Ancora peggio, se leggiamo messaggi cui non possiamo rispondere subito (in genere quasi tutti), saremo obbligati a ritornare alla precedente attività avendo lasciato qualcosa di incompiuto. L'attenzione residuale generata da tali attività incompiute diminuisce l'efficacia le prestazioni.

Se osserviamo le argomentazioni nel loro complesso, vediamo emergere una conclusione chiara: per produrre risultati di alto livello è necessario lavorare per ampi periodi di tempo pienamente concentrati su una singola attività, senza distrazioni. Detto in altre parole, *per ottenere ottime prestazioni è necessario concentrarsi al massimo*. Se non riusciamo a lavorare intensamente per ampi periodi di tempo, sarà difficile che le prestazioni raggiungano gli elevati livelli di qualità e di quantità che sono sempre più necessari per avere successo nel mondo del lavoro. A meno che il vostro talento e le vostre competenze non sovrastino assolutamente quelle dei competitor, chi, intorno a voi, è in grado di lavorare intensamente e con profondità avrà risultati nettamente migliori.

E che cosa dire di Jack Dorsey?

Finora ho spiegato come il lavoro intenso sia in grado di sostenere abilità che stanno diventando sempre più importanti nella nostra economia. Prima di accogliere questa conclusione, tuttavia, è necessario affrontare un tipo di domanda che mi viene spesso posta quando discuto l'argomento: "Che cosa dire di Jack Dorsey?"

Jack Dorsey ha contribuito a fondare Twitter. Dopo essersi dimesso dalla carica di amministratore delegato, ha lanciato la società di elaborazione pagamenti, Square. Per citare un profilo stilato da *Forbes*: "È un innovatore su vasta scala e recidivo." È anche una persona che non dedica molto tempo al lavoro intenso. Dorsey non si può permettere il lusso di lunghi periodi in cui dedicarsi a riflettere senza interruzioni, perché, al momento della stesura del profilo di *Forbes*, per esempio, aveva responsabilità dirigenziali sia in Twitter (di cui era presidente) sia in Square. La sua routine quindi era accuratamente bilanciata in modo che entrambe le compagnie avessero un "ritmo settimanale" prevedibile (e questo comportava che il tempo e l'attenzione di Dorsey fossero pesantemente frammentati).

Dorsey riferisce, per esempio, che in media, alla fine della giornata, ha trenta o quaranta sezioni di appunti presi durante le riunioni, che rivede e filtra di notte. Nei brevi momenti liberi tra una riunione e l'altra, Dorsey crede nella "disponibilità serendipica". "Lavoro molto agli standing desk, dove chiunque può raggiungermi", ha detto Dorsey. "Ascolto tutte le conversazioni che girano in azienda."[26]

Un simile stile di lavoro non è intenso. Per usare un'espressione delle pagine precedenti, è probabile che l'attenzione residuale di Dorsey scorra a fiumi mentre lui si sposta da una riunione all'altra, permettendo agli altri di interromperlo nei brevi intermezzi. Eppure, non possiamo dire che il lavoro di Dorsey sia superficiale, perché il lavoro superficiale, come definito nell'introduzione, ha uno scarso valore ed è facilmente replicabile, mentre il lavoro di Jack Dorsey è prezioso e altamente ricompensato nella nostra economia (al momento della stesura di questo testo, Dorsey è tra le mille persone più ricche del mondo, con un patrimonio netto di oltre 1,1 miliardi di dollari).[27]

Jack Dorsey è importante nella nostra discussione perché è un esemplare di un gruppo che non possiamo ignorare: gli individui che prosperano senza

lavorare intensamente. Quando ho intitolato il paragrafo “E che cosa dire di Jack Dorsey?”, desideravo sollevare una domanda più generale: se il lavoro intenso è tanto importante, perché ci sono persone distratte che ottengono ottimi risultati? Per concludere il capitolo, voglio rispondere a questa domanda in modo che non interferisca con la nostra attenzione mentre proviamo a capire, nelle pagine che seguono, che cosa sia la profondità.

Per cominciare, dobbiamo innanzitutto osservare che Jack Dorsey è un dirigente di alto livello di una grande azienda (di due aziende, in effetti). Gli individui con una posizione simile hanno un peso importante nella categoria di chi prospera senza andare in profondità, perché lo stile di vita di dirigenti simili è notoriamente e invariabilmente distratto. Ecco le parole di Kerry Trainor, CEO di Vimeo, che cerca di rispondere alla domanda su quanto tempo possa stare senza leggere le email: “Posso trascorrere l’intera giornata di sabato senza, senza... be’, per la maggior parte del giorno senza... Cioè, *controllo l’email*, ma non sempre rispondo.”[28]

Allo stesso tempo, naturalmente, nell’economia statunitense questi dirigenti oggi sono meglio ricompensati e rivestono un ruolo più importante che in qualsiasi altro momento della storia. Il modo di lavorare – con un’esposizione continua alle interruzioni – e il successo di Jack Dorsey sono comuni tra l’élite dirigenziale di alto livello. Una volta che abbiamo preso atto di questa realtà, dobbiamo però fare un passo indietro per ricordarci che non è in contrasto con il valore generale del lavoro intenso. Perché? Perché per gli alti dirigenti la necessità di essere sensibili alle distrazioni è strettamente correlata con il loro particolare lavoro. Un buon amministratore delegato è essenzialmente un motore decisionale difficile da automatizzare, non diversamente dal sistema di intelligenza artificiale di IBM, Watson, per giocare a *Jeopardy!*. Hanno creato una riserva di esperienze acquisite con difficoltà e affinato un istinto per il loro mercato di riferimento. Nel corso della giornata ricevono quindi diversi input – sotto forma di email, riunioni, visite a siti web e simili – che devono elaborare per poi agire. Chiedere a un CEO di trascorrere quattro ore riflettendo profondamente su un singolo problema è uno spreco delle risorse che lo rendono prezioso. È meglio assumere tre impiegati brillanti perché riflettano profondamente sul problema e quindi riportino le proprie soluzioni al dirigente perché prenda la decisione finale.

È importante sottolineare questa particolarità perché vi dice che, se siete un dirigente di alto livello di una grande azienda, probabilmente non avrete bisogno dei consigli che trovate nelle pagine che seguono. D'altra parte, ci dice anche che non è possibile trasferire l'approccio di questi dirigenti ad altri lavori. Il fatto che Dorsey accetti e favorisca le interruzioni o che Kerry Trainor controlli costantemente l'email non significa che avremo il loro successo se seguiremo il loro esempio. I loro comportamenti sono caratteristici di quei ruoli specifici di funzionari aziendali.

La regola di specificità dovrebbe essere applicata a simili controesempi che ci vengono in mente nella lettura del libro. Ci sono, dobbiamo continuamente ricordare, alcune nicchie dell'economia in cui la profondità non ha grande valore. Oltre ai dirigenti, possiamo includere in questa categoria, per esempio, alcuni tipi di venditori e lobbisti, per cui la connessione continua è la valuta più apprezzata. C'è anche chi riesce ad avere successo lavorando continuamente esposto alle interruzioni e alle distrazioni, anche in ambiti in cui andare in profondità sarebbe vantaggioso.

Non avventatevi, però, a etichettare il vostro lavoro come necessariamente superficiale. Solo perché le abitudini attuali vi rendono difficile concentrarvi al massimo non significa che dobbiate lavorare esposti a continue interruzioni e distrazioni. Nel prossimo capitolo, per esempio, racconto la storia di un gruppo di importanti consulenti aziendali che erano convinti fosse loro necessaria una costante reperibilità via email per fornire un ottimo servizio ai clienti. Quando una professoressa di Harvard li ha costretti a disconnettersi più spesso (come parte di una ricerca), hanno scoperto, con loro sorpresa, che la connessione continua non aveva l'importanza che le avevano attribuito. I clienti non avevano in realtà bisogno di raggiungerli in ogni momento e le loro prestazioni come consulenti sono *migliorate* da quando l'attenzione è diventata meno frammentaria.

Allo stesso modo, diversi manager che conosco hanno cercato di convincermi che il loro valore si accresce se sono in grado di rispondere rapidamente ai problemi dei loro team, impedendo così che i progetti si fermino. Ritenevano che il loro ruolo consistesse nel favorire la produttività degli altri, non necessariamente proteggendo la propria. In seguito, però, hanno scoperto che l'obiettivo non richiedeva in realtà una connessione che frammentasse la loro attenzione. In effetti, molte società di software adesso

utilizzano la metodologia di project management Scrum, che sostituisce gran parte della messaggistica con incontri regolari per fare il punto della situazione, altamente strutturati e spietatamente efficienti (spesso si svolgono in piedi per ridurre al minimo l'impulso di parlare troppo e pomposamente). Un approccio simile offre ai manager più tempo per riflettere profondamente sui problemi che i loro team affrontano, migliorando spesso il valore complessivo di ciò che producono.

Detto in altro modo: il lavoro intenso non è l'*unica* competenza preziosa nella nostra economia ed è possibile ottenere ottimi risultati anche senza promuovere questa capacità, *ma* le nicchie in cui una scelta simile è consigliabile sono sempre più rare. A meno che non abbiate chiare prove che le interruzioni siano importanti per la vostra specifica professione, otterrete risultati migliori, per i motivi discussi in precedenza in questo capitolo, se scegliete di lavorare intensamente e concentrati al massimo.

---

* La complessità delle tecnologie che le aziende utilizzano evidenzia l'assurdità dell'idea, ormai diffusa, secondo cui la possibilità di utilizzare dispositivi semplificati rivolti al consumatore, specialmente nelle scuole, in qualche modo prepari le persone ad avere successo in un'economia high-tech. Offrire agli studenti iPad o consentire loro di creare video su YouTube, come compito a casa, li prepara a lavorare in un'economia high-tech tanto quanto giocare con le macchinine Hot Wheels li preparerebbe a diventare buoni meccanici automobilistici.

** Dopo che Malcolm Gladwell ha contribuito alla diffusione del concetto di "pratica intenzionale" con il suo best seller del 2008, *Fuoriclasse: storia naturale del successo*, è diventato di moda all'interno dei circoli di psicologia (che in ogni caso non hanno in grande simpatia Gladwell) trovare incongruenze nell'ipotesi della pratica intenzionale. Per la maggior parte, tuttavia, studi simili non hanno invalidato la necessità di una pratica intenzionale, ma hanno invece tentato di individuare altre componenti che svolgano un ruolo nelle prestazioni degli esperti. In un articolo del 2013, intitolato "Why Expert Performance Is Special and Cannot Be Extrapolated from Studies of Performance in the General Population: A Response to Criticisms" (Perché le prestazioni degli esperti sono speciali e non possono essere comprese a partire dagli studi sulle prestazioni della popolazione comune: una risposta alle critiche) e pubblicato sulla rivista *Intelligence* 45 (vol. 81, n. 103, 2014), Ericsson ha confutato molti studi di questo tipo. Nell'articolo, Ericsson sostiene, tra le altre cose, che l'impianto metodologico di simili articoli critici è spesso viziato, perché si presume che sia possibile paragonare la differenza che intercorre tra prestazioni nella media e prestazioni sopra la media in un determinato settore alla differenza che intercorre tra non esperto ed esperto.

*** Negli Stati Uniti, ci sono tre step nella carriera accademica: assistente, associato e professore ordinario. Di solito si è assunti come assistenti e si viene promossi professori associati quando si riceve l'incarico di ruolo. Si diventa professore ordinario solitamente molti anni dopo il primo incarico, se mai lo si diventa.

**** In un gioco di scelta lessicale, alcune stringhe di lettere appaiono velocemente sullo schermo; certe stringhe formano parole vere, altre no. Il giocatore deve decidere il più rapidamente possibile se la parola è reale o meno, premendo un tasto che indica se è "reale" e un altro per indicare "non reale". Questi test permettono di individuare quante determinate parole chiave sono "attivate" nella mente del giocatore, dal momento che, più parole sono attivate, più volte il giocatore premerà il tasto "reale", quando vedrà la stringa apparire sullo schermo.

---

1 Marc Tracy, "Nate Silver Is a One-Man Traffic Machine for the Times", *New* Republic, 6 novembre 2012, http://www.newrepublic.com/article/109714/nate-silver-fivethirtyeight-blog-drawing-massive-traffic-new-york-times.

2 Mike Allen, "How ESPN and ABC Landed Nate Silver", *Politico*, 22 luglio 2013, http://www.politico.com/blogs/media/2013/07/how-espn-and-abc-landed-nate-silver-168888.html.

3 Sean M. Davis, "Is Nate Silver's Value at Risk?", *Daily Caller*, 1° novembre 2012, https://dailycaller.com/2012/11/01/is-nate-silvers-value-at-risk/.

Gary Marcus, Davis Ernest, "What Nate Silver Gets Wrong", *The New Yorker*, 25 gennaio 2013, http://www.newyorker.com/online/blogs/books/2013/01/what-nate-silver-gets-wrong.html.

4 David Heinemeier Hansson, http://david.heinemeierhansson.com/.

Oliver Lindberg, "The Secrets Behind 37signals' Success", *TechRadar*, 6 settembre 2010, https://medium.com/the-lindberg-interviews/interview-with-david-heinemeier-hansson-the-secrets-behind-37signals-success-cb20b04751e7.

"OAK Racing", Wikipedia, http://en.wikipedia.org/wiki/OAK_Racing.

5 *Forbes*, http://www.forbes.com/profile/john-doerr/.

6 Erik Brynjolfsson, Andrew McAfee, *In gara con le macchine: la tecnologia aiuta il lavoro?*, GoWare, Firenze 2018.

7 *Ibid.*

8 Tyler Cowen, *Average Is Over*, Penguin, New York 2013.

9 Sherwin Rosen, "The Economics of Superstars", *The American Economic Review*, vol. 71, n. 5, dicembre 1981, 845-858.

10 *Ibid.*

11 Ho riflettuto per la prima volta su Instagram come esempio delle disparità che si creano nel mondo del lavoro grazie allo scrittore e speaker Jaron Lanier.

12 Ho fornito un esempio di SQL tratto da PostgreSQL, un sistema di database open source popolare sia nell'industria sia (soprattutto) nel mondo accademico. Non so quale sia stato il sistema specifico utilizzato da Silver, ma quasi certamente implica alcune varianti del linguaggio SQL utilizzato in questo esempio.

13 Per informazioni sugli strumenti utilizzati da Nate Silver:

- Walter Hickey, "How to Become Nate Silver in 9 Simple Steps", *Business Insider*, 14 novembre 2012, https://www.businessinsider.com.au/how-nate-silver-and-fivethityeight-works-2012-11.

- Nate Silver, “I Am A Blogger for Five Thirty Eight at The New York Times. Ask Me Anything”, *Reddit*, http://www.reddit.com/r/IAmA/comments/166yeo/iama_blogger for fivethirtyeight at_the_new_york.
- “Why Use Stata”, www.stata.com/why-use-stata/.

14 Antonin-Dalmace Sertillanges, *La vita intellettuale*, Edizioni Studium, Roma 2014.

15 *Ibid*.

16 Molti spunti sulla pratica intenzionale sono stati tratti dall’articolo fondamentale sull’argomento: K. Anders Ericsson, Ralf Th. Krampe, Clemens Tesch-Römer, “The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance”, *Psychological Review*, vol. 100, n. 3, 1993, pp.363-406.

17 *Ibid*.

18 Antonin-Dalmace Sertillanges, *La vita intellettuale* cit.

19 K. Anders Ericsson, Ralf Th. Krampe, Clemens Tesch-Römer, “The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance” cit.,

20 Daniel Coyle, *The Talent Code*, Bantam Books, New York 2009. Di Coyle è disponibile anche una presentazione slide sul processo di mielinizzazione, sul suo sito web: “Want to Be a Superstar Athlete? Build More Myelin”, *The Talent Code*. www.thetalentcode.com/myelin.

Per altri spunti sulla pratica intenz21onale si vedano:

Geoffrey Colvin, *Talent Is Overrated: What Really Separates World-Class Performers from Everybody Else*, Portfolio, New York 2008.

Daniel Coyle, *The Talent Code* cit.

21 Adam Grant, *Più dai più hai*, Sperling & Kupfer, Milano 2013.

22 Susan Dominus, “The Saintly Way to Succeed”, *New York Times Magazine*, 31 marzo 2013, MM20.

23 Più informazioni su Adam Grant, sulle sue pubblicazioni e sul suo CV di trenta pagine sono reperibili sul sito accademico: https://mgmt.wharton.upenn.edu/profile/grantad/.

24 Cal Newport, *How to Become A Straight-A student: The Unconventional Strategies Real College Students Use to Score High While Studying Less*, Broadway Books, New York 2007.

25 Sophie Leroy, “Why Is It So Hard to Do My Work? The Challenge of Attention Residue When Switching Between Work Tasks”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 109, 2009, pp. 168-181.

26 Eric Savitz, “Jack Dorsey: Leadership Secrets of Twitter and Square”, *Forbes*, 17 ottobre 2012, http://www.forbes.com/sites/ericsavitz/2012/10/17/jack-dorsey-the-leadership-secrets-of-twitter-and-square/3/.

27 Il valore del patrimonio netto di Jack Dorsey citato è quello riportato dal sito della rivista *Forbes*, visitato dall’autore il 10 aprile 2014. https://www.forbes.com/profile/jack-dorsey/#334724e23722.

28 Tratti da un’intervista con Kerry Trainor condotta nell’ottobre del 2013 da HuffPost Live.

CAPITOLO 2

La capacità di concentrazione è rara

Nel 2012 Facebook ha presentato il progetto per una nuova sede aziendale ideata dall'architetto Frank Gehry. Al centro dell'edificio, realizzato nel 2015, c'è quello che il CEO Mark Zuckerberg ha definito "il più grande open space al mondo":[1] oltre tremila dipendenti lavorano su arredi mobili distribuiti su una superficie di quattro ettari. Facebook, ovviamente, non è l'unica azienda, tra i pesi massimi della Silicon Valley, ad abbracciare il concetto di open office. Quando Jack Dorsey, di cui abbiamo parlato nel capitolo precedente, ha acquistato il vecchio edificio del *San Francisco Chronicle* per ospitare la sede di Square, ha configurato l'ambiente in modo che gli sviluppatori lavorassero in spazi comuni su lunghe scrivanie condivise. "Incoraggiamo le persone a lavorare in spazi aperti, perché crediamo nella serendipità e nelle persone che s'insegnano a vicenda cose nuove passando l'una accanto all'altra", ha spiegato Dorsey.[2]

Un'altra importante tendenza commerciale negli ultimi anni è stata l'ascesa della messaggistica istantanea. Un articolo del *Times* ha sottolineato come questa tecnologia non sia più da tempo uno "spazio per adolescenti chiacchieroni", ma aiuti piuttosto le aziende a trarre vantaggio da "una nuova e accresciuta produttività e dal miglioramento nei tempi di risposta al cliente".[3] Un senior product manager di IBM vanta: "Ogni giorno in IBM inviamo 2,5 milioni di messaggi."

Un competitor di successo nel settore della messaggistica istantanea aziendale è stata Hall, una startup della Silicon Valley che incoraggiava i dipendenti delle aziende ad andare oltre la semplice chat e a impegnarsi in

una “collaborazione in tempo reale”. Uno sviluppatore di San Francisco mi ha raccontato come fosse lavorare per un’azienda che utilizzava Hall. I dipendenti più “efficienti”, ha spiegato, impostavano l’app perché inviasse una notifica quando qualcuno postava una nuova domanda o un commento sull’account aziendale. Potevano quindi andare sull’applicazione Hall digitare la riposta e poi ritornare a prestare attenzione al codice su cui stavano lavorando, dopo aver semplicemente fatto una breve pausa. Il mio amico sembrava impressionato nel descrivere la velocità con cui i programmatori passavano da un’attività all’altra.[4]

Una terza tendenza è lo sforzo che i produttori di contenuti di ogni tipo fanno per mantenere una presenza sui social media. Il *New York Times*, un bastione dei valori mediatici del vecchio mondo, oggi incoraggia i propri dipendenti a twittare, un suggerimento colto da oltre ottocento autori, editor e fotografi del giornale che adesso hanno un proprio account Twitter. Non è un comportamento anomalo, è invece la nuova normalità. Quando il romanziere Jonathan Franzen ha scritto un pezzo per il *Guardian* in cui affermava che l’utilizzo di Twitter era diventato una “coercizione” nel mondo letterario, è stato ampiamente ridicolizzato e accusato di essere fuori dal mondo.[5] La rivista online *Slate* ha definito le lamentele di Franzen una “guerra solitaria su Internet”[6] e la collega scrittrice Jennifer Weiner ha replicato sulla rivista *The New Republic* sostenendo che “Franzen è solo, una voce solitaria che emette editti *ex cathedra* che può applicare solo a se stesso.”[7] L’hashtag sarcastico #JonathanFranzenhates (Jonathan Franzen odia) è diventato rapidamente virale.

Parlo di queste tre tendenze perché evidenziano un paradosso. Nell’ultimo capitolo affermavo che il lavoro intenso è più prezioso che mai nella nostra economia in continuo mutamento. Se questo è vero, tuttavia, ci aspetteremmo di vedere una simile abilità promossa non solo da individui ambiziosi, ma anche dalle organizzazioni che sperano di ottenere il massimo dai loro dipendenti. Come evidenziano gli esempi forniti, ciò non sta accadendo. Molte altre strategie sono ritenute più importanti del lavoro intenso nel mondo degli affari, per esempio – come abbiamo appena visto – la collaborazione fortuita, la comunicazione rapida e la presenza attiva sui social media.

È già un errore che così tanti approcci siano ritenuti prioritari rispetto al lavoro intenso; inoltre, come se non bastasse, molte di queste scelte

riducono effettivamente la capacità delle persone di andare in profondità. Gli open space, per esempio, potrebbero creare maggiori opportunità di collaborazione,* ma lo fanno al costo di una "imponente distrazione", per citare i risultati degli esperimenti condotti per uno speciale televisivo britannico intitolato *The Secret Life of Office Buildings* (La vita segreta degli edifici in cui lavoriamo). "Se stiamo iniziando a lavorare e sentiamo il suono di un telefono sullo sfondo, perdiamo la concentrazione", sostiene il neuroscienziato che ha condotto gli esperimenti per la trasmissione televisiva. "Anche se al momento non ne siamo consapevoli, il cervello reagisce alle distrazioni."[8]

Problemi simili si riscontrano anche nell'ambito della messaggistica istantanea. Le caselle di posta elettronica, in teoria, possono distrarci solo quando scegliamo di aprirle, mentre i sistemi di messaggistica istantanea sono sempre attivi, e così le interruzioni sono più numerose e causano maggiore disturbo. Gloria Mark, professoressa di informatica presso l'Università della California, a Irvine, è un'esperta nello studio della frammentazione dell'attenzione. In una ricerca, Mark e collaboratori hanno osservato alcuni lavoratori della conoscenza mentre erano in ufficio e hanno trovato che un'interruzione, per quanto breve, prolunga in maniera significativa il tempo totale necessario per completare un'attività. "Diversi soggetti hanno segnalato come ciò sia molto dannoso" ha riassunto con un tipico eufemismo accademico.[9]

Obbligare i produttori di contenuti a mantenere una presenza attiva sui social media ha effetti negativi anche sulla capacità di andare in profondità. I giornalisti seri, per esempio, hanno bisogno di concentrarsi sul giornalismo serio: immergersi in fonti complicate, trovare i fili conduttori, comporre una prosa persuasiva. Di conseguenza, chiedere loro di interrompere una riflessione profonda per partecipare al superficiale botta e risposta degli scambi di battute online sembra assurdo (e in qualche modo umiliante), nella migliore delle ipotesi, e fonte di una distrazione devastante, nella peggiore. Il rispettato editorialista del *New Yorker* George Packer ha colto bene questo timore in un articolo in cui descrive le ragioni per cui non twitta: "Twitter è come il crack per chi ha una dipendenza dai media. Mi spaventa, non perché io sia moralmente superiore, ma perché non credo di saperlo gestire. Temo che finirei per dimenticarmi di preparare la cena a mio figlio."[10] È significativo che al momento della redazione dell'articolo, Packer fosse impegnato anche nella stesura del libro *I*

frantumi dell'America: storia da trent'anni di declino americano, che è uscito poco dopo e ha vinto il National Book Award, nonostante (o forse aiutato da) la scelta di non utilizzare i social media.

Per riassumere, alcune scelte d'impostazione del lavoro oggi riducono la capacità delle persone di concentrarsi al massimo, e i benefici promessi da queste tendenze (per esempio, un aumento della serendipità, risposte più veloci alle richieste e maggiore apertura) sono probabilmente inferiori rispetto ai vantaggi che derivano da un lavoro intenso (come, per esempio, la capacità di apprendere velocemente cose difficili e di produrre risultati di alto livello). L'obiettivo di questo capitolo è spiegare il paradosso. Sostengo che sia difficile trovare qualcuno che lavori con concentrazione e profondità, ma non perché le persone siano deboli. Se guardiamo più da vicino al motivo per cui ci distraiamo sul posto di lavoro, scopriremo che le ragioni sono più arbitrarie di quanto potremmo aspettarci: sono dovute a un pensiero fallace che si combina con l'ambiguità e la confusione che spesso definiscono il lavoro della conoscenza. Il mio obiettivo è convincervi che, sebbene attualmente siamo molto esposti alla distrazione, tale situazione sia costruita su una base instabile e possa essere facilmente modificata se decidiamo di coltivare un'etica del lavoro intenso.

Il buco nero metrico

Nell'autunno del 2012 Tom Cochran, direttore tecnico di Atlantic Media, si è allarmato quando si è reso conto di quanto tempo passasse a leggere le email e a rispondere. Quindi, da vero appassionato della tecnologia, ha deciso di quantificare il disagio. Osservando le proprie abitudini, si è accorto di aver ricevuto, in una sola settimana, 511 messaggi di posta elettronica e di averne inviati 284. In media, quindi, in una settimana di lavoro di cinque giorni, Cochran riceveva e inviava circa 160 email al giorno. Proseguendo con i calcoli, ha notato che, anche se impiegava in media solo trenta secondi per ogni email, in totale dedicava quasi un'ora e mezza al giorno a trasferire informazioni come fosse un router umano. Gli è sembrato troppo tempo per qualcosa che non era una parte fondamentale del proprio lavoro.

Come Cochran ricorda, in un post riguardo al proprio esperimento per la *Harvard Business Review*, queste semplici statistiche lo hanno fatto riflettere sugli altri impiegati dell'azienda. Quanto tempo dedicavano i

dipendenti di Atlantic Media a trasferire informazioni invece di concentrarsi sulle attività specializzate per cui erano stati assunti? Determinato a rispondere alla domanda, Cochran ha raccolto report aziendali sul numero di email inviate ogni giorno e sul numero medio di parole per ogni email. Ha quindi confrontato i numeri con la velocità di battitura media dei dipendenti, la velocità di lettura e lo stipendio. Risultato: ha scoperto che Atlantic Media spendeva ben oltre un milione di dollari all'anno per pagare persone che elaborassero email. Ogni messaggio inviato o ricevuto, inoltre, costava all'azienda circa novantacinque centesimi in risorse umane. "Un modo di comunicare 'gratuito e semplice'", ha riassunto Cochran, "costa, in termini di risorse umane, come se l'azienda acquistasse un piccolo aereo."[11]

L'esperimento di Tom Cochran ha prodotto un risultato interessante che ci dice qualcosa a proposito del vero costo di un comportamento apparentemente innocuo. Ma l'aspetto importante di questa storia è l'esperimento in sé, e in particolare la sua complessità. Ci mostra quanto sia difficile rispondere a una semplice domanda come: qual è l'impatto delle nostre abitudini attuali nell'utilizzo della posta elettronica sulla produttività in generale? Per Cochran è stato necessario condurre un'indagine aziendale e raccogliere statistiche dal centro informatico. Ha inoltre confrontato i dati sugli stipendi e le informazioni sulla velocità di battitura e di lettura, poi ha esaminato il tutto attraverso un modello statistico per ottenere il risultato finale. E anche in questo caso il risultato non è certo, perché non riesce a individuare, per esempio, quale valore produca l'utilizzo frequente della posta elettronica a compensazione di parte del suo costo.

L'esempio si applica anche alla maggior parte dei comportamenti che possono ostacolare o migliorare il lavoro intenso. Persino se accettiamo in astratto che la distrazione abbia costi e la profondità valore, l'impatto dei comportamenti, come ha scoperto Tom Cochran, è difficile da misurare. Non è una caratteristica che riguardi unicamente le abitudini correlate alla distrazione e alla profondità. In generale, dal momento che il lavoro intellettuale comporta una maggiore complessità, diventa più difficile misurare il valore dello sforzo individuale. L'economista francese Thomas Piketty ha chiarito questo punto in uno studio sulla crescita estrema dei salari dei dirigenti. L'ipotesi alla base dell'argomentazione è che "è oggettivamente difficile misurare i contributi individuali alla produzione di un'impresa".[12] In assenza di tali parametri, possono emergere esiti

irrazionali, come salari dei dirigenti sproporzionati rispetto alla loro produttività marginale. Anche se alcuni dettagli della teoria di Piketty sono controversi, l'assunto di base, secondo cui è sempre più difficile misurare i contributi degli individui, è generalmente considerato, per citare uno dei critici di Piketty, "senza dubbio vero".[13]

Pertanto, non dovremmo aspettarci che l'impatto sulla produttività dei comportamenti che ostacolano il lavoro intenso sia facilmente individuabile. Come ha scoperto Tom Cochran, i parametri sono difficili da misurare e rientrano in uno spazio che definisco "buco nero metrico". Ovviamente, solo perché è difficile rilevare i dati sul lavoro intenso non significa automaticamente che le aziende rifiuteranno questo tipo di approccio. Ci sono diversi esempi di comportamenti di cui è difficile misurare l'impatto sui profitti, ma che tuttavia sono molto diffusi nella nostra cultura aziendale; pensiamo, per esempio, alle tre tendenze di cui abbiamo parlato in apertura del capitolo, o ai salari smisurati dei dirigenti che hanno sconcertato Thomas Piketty. Ma senza dati chiari a supporto, qualsiasi comportamento aziendale è esposto all'arbitrio e a forze mutevoli, e in questa confusione il lavoro intenso non ottiene grandi riconoscimenti.

La realtà del buco nero metrico fa da sfondo agli argomenti che affronteremo nel corso del capitolo. Nei paragrafi successivi descriverò diverse mentalità e pregiudizi che hanno allontanato il mondo del business dal lavoro intenso, portandolo verso scelte dove predomina la distrazione. Nessuno di questi comportamenti sopravvivrebbe a lungo se fosse evidente quanto è dannoso per la produttività. Il buco nero metrico impedisce però la chiarezza e favorisce comportamenti caratterizzati dalla distrazione che incontriamo sempre più spesso nel mondo professionale.

Il principio della resistenza minima

Se parliamo di comportamenti che favoriscono la distrazione sul posto di lavoro, dobbiamo assegnare una posizione dominante all'ormai onnipresente *cultura della connettività*, in cui ci si aspetta dagli impiegati che leggano e rispondano alle email rapidamente. Conducendo ricerche sull'argomento, Leslie Perlow, professoressa presso la Harvard Business School, ha scoperto che i professionisti da lei intervistati trascorrevano dalle venti alle venticinque ore a settimana, *quando non erano in ufficio*, a

controllare la posta elettronica, perché ritenevano importante rispondere a qualsiasi email (interna o esterna) entro un'ora dalla ricezione.

Si potrebbe sostenere – come molti fanno – che un comportamento simile sia necessario in tante aziende che lavorano a ritmi frenetici. Ma è a questo punto che le cose si fanno interessanti: Perlow ha deciso di verificare l'affermazione. Più in dettaglio, ha convinto i dirigenti del Boston Consulting Group, una società di consulenza gestionale di alto livello e con una radicata cultura della connettività, a condurre qualche esperimento rispetto alle abitudini lavorative di uno dei loro team. Perlow si proponeva di indagare una domanda semplice: una connessione continua è realmente benefica per il lavoro? Ai fini dell'indagine, la professoressa di Harvard ha operato una scelta estrema: ha costretto ogni membro del team a trascorrere un'intera giornata lavorativa senza connessione, né all'interno, né all'esterno dell'azienda.

"All'inizio, il team ha opposto resistenza all'esperimento", ha ricordato Perlow parlando di uno dei test. "La socia che si era mostrata molto favorevole all'idea di fondo era improvvisamente diventata nervosa al pensiero di dover comunicare al cliente che ogni membro del team sarebbe stato irreperibile un giorno alla settimana." Anche i consulenti erano nervosi e preoccupati di "mettere a repentaglio la propria carriera". Però il team non ha perso i clienti e i consulenti non hanno perso il lavoro. Invece, hanno sperimentato più gioia nel lavoro, una migliore comunicazione tra colleghi, hanno imparato di più (com'era prevedibile, se consideriamo il legame tra lavoro intenso e sviluppo delle competenze che verrà evidenziato nell'ultimo capitolo) e, forse ancor più importante, hanno realizzato "un prodotto migliore per il cliente".[14]

Così nasce una domanda interessante: perché in tanti seguono l'esempio del Boston Consulting Group e promuovono una cultura della connettività anche se è probabile, come ha scoperto Perlow nel proprio studio, che una simile cultura danneggi il benessere e la produttività dei dipendenti e probabilmente non sostenga la produttività? Penso che la risposta si trovi nella realtà di un certo comportamento sul posto di lavoro.

> **Principio della resistenza minima:** in un contesto lavorativo, senza un chiaro feedback sull'impatto dei diversi

> comportamenti sulla produttività, tenderemo a scegliere i comportamenti che al momento sono più facili.

Per tornare alla domanda sul perché persistano le culture della connettività, la risposta, secondo il nostro principio, è: perché *è più facile*. Ci sono almeno due ragioni principali. La prima riguarda la velocità di risposta alle nostre esigenze. Se lavoriamo in un ambiente in cui possiamo ottenere una risposta a una domanda o un'informazione specifica non appena ne avvertiamo la necessità, ciò ci semplifica la vita, almeno sul momento. Se non potessimo contare su un tempo di risposta rapido, dovremmo invece pianificare più in dettaglio il lavoro, essere più organizzati e pronti a mettere da parte qualcosa per un po' e rivolgere la nostra attenzione altrove, in attesa della risposta a quanto abbiamo richiesto. Tutto ciò complicherebbe la quotidianità lavorativa (anche se producesse più soddisfazione e risultati migliori a lungo termine). L'ascesa della messaggistica istantanea professionale, menzionata in precedenza nel capitolo, può essere interpretata nell'ottica di una mentalità simile spinta all'estremo. Se ricevere una risposta via email entro un'ora ci semplifica la giornata, ricevere una risposta tramite messaggio istantaneo in meno di un minuto ci offre vantaggi enormi.

La seconda ragione per cui una cultura della connettività semplifica la vita è che crea un ambiente in cui diventa accettabile passare la giornata incollati alla casella di posta, rispondendo all'ultima email ricevuta con prontezza, mentre altre email ci attendono, sentendosi produttivi e soddisfatti (approfondiremo questo argomento in seguito). Se scegliessimo di rispondere alle email nei momenti meno produttivi della giornata lavorativa, dovremmo utilizzare un approccio più misurato per capire su che cosa lavorare e per quanto tempo. Questo tipo di pianificazione è difficile. Pensate, per esempio, al metodo "GTD – Getting Things Done" per gestire le diverse attività descritto da David Allen nel volume *Detto, fatto!*. È una metodologia apprezzata per gestire in maniera intelligente diversi compiti lavorativi. La soluzione di Allen è un diagramma di flusso *a quindici elementi* che ci aiuti a decidere quale attività affrontare! È molto più semplice aprire l'ultimo thread di posta elettronica.[15]

Sto prendendo in considerazione la connettività continua come *case study* in questa argomentazione, ma è solo uno dei molti esempi di comportamenti lavorativi antitetici al lavoro intenso e che probabilmente riducono il valore

prodotto dall'azienda, ma che tuttavia è molto diffuso perché, in assenza di dati precisi, tante persone scelgono ciò che è più semplice.

Per citare un altro esempio, considerate la pratica abituale di organizzare riunioni periodiche per parlare dello stato dei progetti. Gli incontri tendono ad accumularsi e a frammentare i programmi, al punto da rendere impossibile concentrarsi a lungo durante la giornata. Perché si continuano a organizzare riunioni? *Sono più facili*. Per molti, le continue riunioni diventano una forma semplice (ma poco efficace) di organizzazione personale. Invece di provare a gestire da soli il proprio tempo e le proprie attività, accettano che la riunione settimanale incombente li costringa ad agire su un determinato progetto e, più in generale, sia l'immagine di un progresso lavorativo molto visibile.

Considerate inoltre la pratica estremamente comune di inoltrare un'email a uno o più colleghi, accompagnata da una breve domanda a risposta aperta, come per esempio: "Riflessioni?". Per scrivere email simili, il mittente impiega solo una manciata di secondi, ma ai destinatari possono essere necessari molti minuti (se non ore, in alcuni casi) di tempo e attenzione per elaborare una risposta coerente. Se il mittente dedicasse un po' più di cura nello scrivere il messaggio, si ridurrebbe, in maniera importante, il tempo che tutte le parti impiegherebbero per compiere l'attività. Allora perché simili email, che sono facilmente evitabili e fanno perdere tempo, sono tanto comuni? Dal punto di vista del mittente, *sono più facili*. Sono un modo per eliminare qualcosa dalla propria casella di posta – almeno temporaneamente – con l'investimento di una quantità minima di energia.

Il principio della resistenza minima, che il buco nero metrico impedisce di indagare, sostiene le culture del lavoro che ci evitano nell'immediato uno sforzo di concentrazione e pianificazione, a spese della soddisfazione a lungo termine e della produzione di valore reale. In tal modo, questo principio ci spinge verso un lavoro superficiale, in un'economia in cui la profondità è sempre più importante. Il principio della resistenza minima non è, tuttavia, l'unica tendenza a sfruttare il buco nero metrico per evitare la profondità. È importante considerare anche la richiesta sempre presente e assillante di "produttività", argomento cui rivolgeremo la nostra attenzione.

L'affaccendamento frenetico come sostituto della produttività

Sono molte le difficoltà quando si insegna in un'università orientata alla ricerca. Ma un vantaggio di cui gode questa professione è la chiarezza. Riusciamo a capire se lavoriamo bene o male semplicemente rispondendo a una domanda elementare: pubblichiamo articoli importanti? La risposta può anche essere quantificata in una singola cifra, ossia l'indice H. È una formula che deriva il nome dal suo inventore, Jorge Hirsch, e combina il numero delle pubblicazioni di un autore e il numero di volte in cui tali articoli sono citati in altre pubblicazioni, per dare un unico valore che indica approssimativamente l'impatto di un autore nel proprio settore di ricerca. Nel settore informatico, per esempio, un indice H superiore a 40 è difficile da raggiungere e, una volta raggiunto, è considerato il segno di una carriera lunga e importante. D'altra parte, se il nostro indice H è a una sola cifra e l'università deve decidere se affidarci un incarico di ruolo, probabilmente non avremo speranza. Google Scholar, uno strumento popolare tra gli accademici per la ricerca di articoli pubblicati, calcola automaticamente anche l'indice H in modo da ricordarci, più volte alla settimana, esattamente dove ci troviamo. (Nel caso ve lo stiate chiedendo, al momento della stesura di questo capitolo, il mio indice H è 21.)[16]

La chiarezza rende semplice, per un professore, scegliere quali abitudini lavorative adottare e quali abbandonare. Ecco come, per esempio, il fisico vincitore del premio Nobel, Richard Feynman, ha spiegato in un'intervista una delle proprie strategie produttive meno ortodosse:

> Per ottenere buoni risultati nella fisica, c'è bisogno di ampi archi temporali[…] occorre molta concentrazione[...] se siamo impegnati anche a organizzare e ad amministrare qualcosa, non possiamo farlo. Quindi ho inventato un altro mito per me stesso: che sono irresponsabile. Sono attivamente irresponsabile. Dico a tutti che non faccio nulla. Se qualcuno mi chiede di far parte di un comitato per le ammissioni, "No", dico loro: sono irresponsabile.[17]

Feynman era irremovibile nella decisione di evitare responsabilità amministrative, perché sapeva che avrebbero ostacolato la sua capacità di fare l'unica cosa che per lui contava nella vita professionale: "un ottimo lavoro da fisico". Feynman, possiamo supporre, non era bravo a rispondere alle email e probabilmente avrebbe cambiato università se qualcuno avesse provato a trasferirlo in un open space o gli avesse chiesto di twittare. La chiarezza su ciò che conta fa chiarezza su ciò che non conta affatto. Porto l'esempio dei professori universitari perché sono in qualche modo un'eccezione tra i lavoratori della conoscenza, la maggior parte dei quali non ha idee altrettanto chiare riguardo alle modalità di svolgimento del proprio lavoro. Ecco la descrizione del critico sociale Matthew Crawford

riguardo a questa incertezza: “I manager stessi abitano un paesaggio psichico sconcertante e sono resi ansiosi da imperativi vaghi cui devono rispondere.”[18]

Sebbene Crawford parlasse in particolare della difficile situazione dei quadri dirigenti tra i lavoratori della conoscenza, il “paesaggio psichico sconcertante” cui fa riferimento si applica a molte posizioni del settore. Nel suo libro, *Il lavoro manuale come medicina dell’anima: perché tornare a riparare le cose da sé può renderci felici*, Crawford racconta di aver lasciato il proprio lavoro come direttore di un think tank a Washington, per aprire un’officina di riparazione di motociclette proprio per sfuggire allo smarrimento. La sensazione che dà prendere un macchinario rotto, armeggiare e poi ottenere un successo tangibile (la moto che esce funzionante dall’officina) offre un senso concreto di realizzazione che Crawford non conosceva quando le sue giornate ruotavano indistintamente intorno a report e a strategie di comunicazione.

Una realtà simile crea problemi a molti lavoratori della conoscenza. Vogliono dimostrare di essere membri produttivi di un team e di guadagnarsi da vivere, ma non è del tutto chiaro come si esplichi l’obiettivo. Non hanno un indice H in crescita, né una fila di motociclette riparate da mostrare come prova del loro valore. Per colmare la lacuna, molti sembrano guardare all’ultima volta in cui tutti noi abbiamo potuto osservare la produttività in maniera universale: l’era industriale.

Per comprendere questa affermazione, ricordate che, con l’introduzione delle catene di montaggio, arrivò il Movimento per l’Efficienza, o taylorismo, che s’identificava con il proprio fondatore, Frederick Taylor, di cui era nota l’abitudine di stare in piedi accanto agli operai con un cronometro in mano, per monitorare l’efficienza dei movimenti dei lavoratori, alla continua ricerca di modalità per accrescere la velocità con cui svolgevano i compiti. Nell’era di Taylor la produttività era inequivocabile: numero di congegni creati in una certa unità di tempo. Sembra che, nella situazione economica odierna, molti lavoratori della conoscenza, privi di altre idee, si stiano orientando verso questa vecchia definizione di produttività, nel tentativo di consolidare il proprio valore nel panorama altrimenti sconcertante della propria vita professionale. (David Allen, per esempio, usa persino la frase specifica “ingranaggi che girano”[19] per descrivere un flusso di lavoro produttivo.) I lavoratori della

conoscenza, sostengo, tendono a un lavoro sempre più visibile, perché non hanno un modo migliore per dimostrare il proprio valore. Diamo un nome a questa tendenza.

> **L'affaccendamento frenetico come sostituto della produttività:** in assenza di indicatori chiari di che cosa significhi essere produttivi e realizzare valore nel proprio lavoro, molti lavoratori della conoscenza si rivolgono a un indicatore industriale della produttività, cioè fare tante cose in maniera visibile.

Una simile mentalità fornisce un'altra spiegazione del perché molti comportamenti che ostacolano la concentrazione siano tanto diffusi. Se inviamo email e rispondiamo a tutte le ore, se organizziamo e partecipiamo continuamente a riunioni, se interveniamo su sistemi di messaggistica istantanea come Hall dopo pochi secondi da quando qualcuno ha posto una nuova domanda oppure se girovaghiamo in un open space scambiando pareri con tutte le persone che incontriamo, sembriamo visibilmente impegnati. Se utilizziamo l'affaccendamento come sostituto della produttività, questi comportamenti ci sembrano importanti per convincere noi stessi e gli altri che stiamo facendo bene il nostro lavoro.

Una mentalità simile non è necessariamente insensata. Per alcune persone, questi comportamenti sono fondamentali per conservare il posto di lavoro. Nel 2013, per esempio, la nuova CEO di Yahoo, Marissa Mayer, ha vietato ai dipendenti di lavorare da casa. Ha preso la decisione dopo aver verificato i registri del server per la rete utilizzata dai dipendenti Yahoo nell'accedere da remoto ai server aziendali. Mayer è rimasta contrariata perché i dipendenti che lavoravano da casa non si collegavano a sufficienza durante il giorno. In un certo senso, puniva i propri dipendenti perché non trascorrevano molto tempo a controllare la posta elettronica (uno dei motivi principali per cui le persone accedono ai server). "Se non siete visibilmente impegnati", ha spiegato, "suppongo che non siate produttività."[20]

A un esame attento, tuttavia, un'idea simile risulta anacronistica. Il lavoro intellettuale non è una catena di montaggio ed estrarre valore dalle informazioni – attività che è spesso in contrasto con un atteggiamento di affaccendamento frenetico – è incompatibile con un comportamento simile. Ricordiamo, per esempio, Adam Grant, il ricercatore accademico di cui

abbiamo parlato nell'ultimo capitolo che, per diventare il più giovane professore ordinario di Wharton, si è allontanato periodicamente dal mondo esterno per concentrarsi sulla scrittura. Il suo comportamento è agli antipodi della scelta di mostrarsi visibilmente occupati. Se Grant avesse lavorato per Yahoo, probabilmente Marissa Mayer lo avrebbe licenziato. La scelta di concentrarsi al massimo, però, ha dato grandi risultati in termine di valore prodotto.

Potremmo, ovviamente, sradicare la scelta anacronistica di lavorare in un affaccendamento frenetico se riuscissimo a dimostrare come influisca negativamente sulla produttività. A questo punto, però, entra in scena il buco nero metrico e impedisce tale chiarezza. La potente miscela di ambiguità e mancanza di metriche per misurare l'efficacia delle diverse strategie fa sì che comportamenti che possono sembrare ridicoli, se esaminati oggettivamente, siano tutt'oggi diffusi nel panorama psichico sempre più sconcertante delle nostre abitudini lavorative quotidiane.

Come vedremo in seguito, tuttavia, anche per chi ha una chiara comprensione di che cosa significhi avere successo nel lavoro intellettuale è possibile deviare e scegliere abitudini lavorative che impediscono la concentrazione. È sufficiente un'ideologia abbastanza seducente da convincerci a rifiutare il buon senso.

Il culto di Internet

Pensiamo ad Alissa Rubin. È direttrice della redazione Medio Oriente del *New York Times*, con sede a Baghdad. In precedenza è stata direttrice a Parigi e prima ancora a Kabul, in Afghanistan, dove è stata reporter dal fronte durante la ricostruzione post-bellica. Ha pubblicato una serie di articoli molto diretti che indagavano le colpe del governo francese nel genocidio del Rwanda. Insomma, Rubin è una giornalista seria, bravissima nel proprio lavoro.[21] Anche lei, presumo su sollecitazione continua del proprio datore di lavoro, twitta.

Il profilo Twitter di Rubin presenta una serie di messaggi che appaiono saltuariamente ogni due giorni o più, come se l'ufficio addetto ai social media del *Times* regolarmente le ricordasse di soddisfare i propri follower.

Rubin è una reporter, non una personalità mediatica. I suoi articoli hanno un valore perché lei è in grado di coltivare fonti importanti, collegare tra

loro i fatti e scrivere pezzi che spopolano. È l'Alissa Rubin reale che contribuisce alla buona reputazione del *Times*. Ed è proprio questa reputazione a costituire il fondamento del successo commerciale del quotidiano in un'epoca di ubiquità e di clickbait ossessivi. Allora perché Alissa Rubin è sollecitata a interrompere regolarmente il proprio lavoro profondo per offrire, gratuitamente, contenuti più superficiali a un servizio gestito da una compagnia mediatica diversa dal *Times*, con sede nella Silicon Valley?[22] E, forse ancora più importante, perché un comportamento simile sembra tanto normale alla maggior parte delle persone? Se riusciamo a rispondere a queste domande, comprenderemo meglio l'ultima tendenza di cui voglio parlare per capire perché oggi, paradossalmente, il lavoro intenso è diventato tanto raro.

Possiamo trovare un indizio per rispondere alla domanda in un avvertimento del teorico della comunicazione e professore della New York University, Neil Postman. All'inizio degli anni Novanta, quando c'è stata una prima accelerazione nella rivoluzione dei personal computer, Postman sosteneva che la società stava scivolando in una relazione difficile con la tecnologia. Non venivano più messi in discussione i trade-off che concernevano le nuove tecnologie, nel tentativo di valutare la nuova efficienza paragonata ai nuovi problemi che le tecnologie portavano. Al contrario, abbiamo cominciato a dare per scontato che se è high-tech, allora, è positivo. Punto.

Postman ha definito una simile cultura un *tecnopolio* e non ha certo risparmiato le parole per avvertirci dei pericoli. "Il tecnopolio elimina ogni alternativa a se stesso, precisamente nella situazione che Aldous Huxley ha descritto nel libro *Il mondo nuovo*" sosteneva Postman.[23] "Non rende le alternative illegali, né immorali. Non le rende nemmeno impopolari. Semplicemente diventano invisibili e quindi irrilevanti."[24]

Postman è morto nel 2003, ma se fosse vivo oggi probabilmente sarebbe sorpreso nell'accorgersi della rapidità con cui i timori da lui espressi si sono realizzati. Tutto è stato veloce come una valanga, provocata dall'ascesa imprevista e improvvisa di Internet. Per fortuna, c'è un erede di Postman a sostenere le sue tesi nell'era di Internet. È il sociologo Evgenij Morozov. Nel libro *Internet non salverà il mondo*, Morozov cerca di far luce sull'ossessione tecnopolista di "Internet" (termine che il sociologo mette appositamente tra virgolette per sottolinearne la dimensione ideologica),

dicendo: “È proprio la propensione a vedere ‘Internet’ come una fonte di sapere e di orientamento a trasformarla da un insieme piuttosto noioso di cavi e router in una ideologia affascinante ed entusiasmante e forse, al giorno d’oggi, in una sovraideologia.”[25]

Secondo Morozov, per noi “Internet” è diventato sinonimo di un futuro rivoluzionario per il business e per il governo. Rendere la propria azienda più simile a “Internet” significa stare al passo con i tempi e ignorare queste tendenze è come costruire fruste da cocchiere in un’epoca di innovazioni automobilistiche. Non vediamo più i tools di Internet come prodotti lanciati da aziende sovvenzionate da investitori che sperano di trarne ricavi e gestite da ventenni che spesso realizzano i propri prodotti in corso d’opera. Al contrario siamo pronti a idolatrare questi marchingegni digitali come fossero segnali di progresso e messaggeri di un mondo nuovo.

L’Internet-centrismo (per rubare un’altra espressione di Morozov) è l’aspetto che il tecnopolio ha assunto al giorno d’oggi. È importante riconoscere questa realtà perché fornisce una spiegazione alla domanda con cui abbiamo aperto il paragrafo. Il *New York Times* ha un ufficio dedicato ai social media ed esorta i propri giornalisti, come Alissa Rubin, ad assumere comportamenti distratti perché in un tecnopolio Internet centrico scelte simili non sono in alcun modo messe in discussione. L’alternativa – ossia non accettare in tutto e per tutto Internet – è, come direbbe Postman, “invisibile e quindi irrilevante”.

Questa invisibilità spiega il clamore che si è generato, come dicevamo prima, quando Jonathan Franzen ha suggerito che i romanzieri non dovrebbero twittare. L’affermazione ha infastidito alcune persone non perché fossero esperte in marketing dell’editoria libraria e si trovassero in disaccordo con la conclusione di Franzen, ma perché erano rimaste stupite di fronte a una persona credibile che suggeriva che i social media non sono importanti. In un tecnopolio Internet centrico, una simile affermazione equivale a bruciare la bandiera di uno stato, è vilipendio, non dibattito.

Forse la portata quasi universale di una simile mentalità è riassunta meglio in un’esperienza che ho avuto di recente mentre mi recavo al campus di Georgetown dove lavoro. Aspettavo il verde per attraversare Connecticut Avenue dietro un camion di un’azienda della filiera logistico-distributiva specializzata in prodotti refrigerati. Il trasporto di tali merci è un’attività complessa e un settore competitivo che richiede competenze sia

nella gestione dei sindacati sia nella pianificazione degli itinerari. È un settore tradizionale e sotto molti aspetti è proprio l'opposto delle agili startup orientate al consumatore che attualmente ricevono così tanta attenzione. A colpirmi, però, mentre attendevo nel traffico, subito dietro il camion, non sono state né la complessità né le dimensioni dell'azienda, quanto piuttosto una grafica che era stata realizzata e poi affissa, probabilmente con un costo rilevante, sul retro dell'intera flotta di camion: accanto al logo dell'azienda era scritto "Metti 'mi piace' su Facebook".

Il lavoro intenso è un grande svantaggio in un tecnopolio perché si basa su valori come la qualità, l'artigianalità e la competenza, che sono decisamente vecchio stile e non tecnologici. Ancora peggio, per concentrarsi al massimo spesso è necessario rifiutare molte novità tecnologiche. Oggi al lavoro intenso si preferiscono comportamenti più distratti e più in sintonia con la tecnologia, come l'uso professionale dei social media, non perché la prima opzione sia meno valida della seconda. A dire la verità, se potessimo misurare efficacemente l'effetto di questi comportamenti sulla produttività, il nostro attuale tecnopolio probabilmente si frantumerebbe. Il buco nero metrico però rende difficile avere una visione chiara e ci consente, invece, di elevare tutto ciò che riguarda Internet alla "sovraideologia" tanto temuta da Morozov. In una simile cultura non dovrebbe sorprenderci che per il lavoro intenso sia difficile competere con lo scintillante ronzio di tweet, like, immagini taggate, bacheche, post e con tutti gli altri comportamenti che adesso ci spiegano essere necessari per nessun'altra ragione se non che esistono.

Brutte notizie per le aziende, buone per noi

Lavorare concentrati al massimo dovrebbe essere una priorità nel mondo degli affari oggi. Però non è così. Ho appena individuato diverse spiegazioni per un simile paradosso. Innanzitutto, il lavoro intenso è difficile mentre le attività superficiali sono più semplici. In assenza di obiettivi chiari e ben definiti, inoltre, il visibile affaccendamento frenetico che caratterizza le attività superficiali ci aiuta a mantenere il posto di lavoro. E infine, nella nostra cultura abbiamo sviluppato la convinzione che se un comportamento è correlato a "Internet", allora significa che è positivo, a prescindere dall'impatto che ha sulla nostra abilità di produrre valore. Tutte queste situazioni sono rafforzate dalla difficoltà che

incontriamo volendo misurare direttamente il valore della profondità o quanto ci costa farne a meno.

Se crediamo nel valore del lavoro intenso, ci accorgiamo di come questa realtà sia negativa per le aziende in generale, perché impedisce una forte crescita nella produzione di valore. Ma per *voi*, in quanto individui, ci sono buone notizie. La miopia dei vostri colleghi e datori di lavoro vi dà un grande vantaggio. Se le tendenze di cui abbiamo parlato proseguiranno, allora il lavoro intenso diventerà sempre più raro e quindi sempre più di valore. Dal momento che abbiamo visto come non ci sia niente che non vada nel lavorare concentrati al massimo e nulla di fondamentalmente necessario nell'agire distratto che lo sostituisce, possiamo quindi procedere con fiducia e sicurezza verso l'obiettivo principale di questo libro: sviluppare la capacità personale e sistematica di andare in profondità e di raggiungere così grandi risultati.

---

* Nella Parte II del libro, vedremo più in dettaglio come questa affermazione non sia necessariamente vera.

---

1 Rose Hoare, "Do Open Plan Offices Lead to Better Work or Closed Minds?", CNN, 4 ottobre 2012, http://edition.cnn.com/2012/10/04/business/global-office-open-plan/.

2 Eric Savitz, "Jack Dorsey: Leadership Secrets of Twitter and Square", *Forbes*, 17 ottobre 2012, http://www.forbes.com/sites/ericsavitz/2012/10/17/jack-dorsey-the-leadership-secrets-of-twitter-and-square.

3 David Strom, "I.M. Generation Is Changing the Way Business Talks", *New York Times*, 5 aprile 2006, http://www.nytimes.com/2006/04/05/technology/techspecial4/05message.html.

4 Per maggiori informazioni su Hall, si veda l'articolo: Alexia Tsotsis, "Hall.com Raises $580K from Founder's Collective and Others to Transform Realtime Collaboration", *TechCrunch*, 16 ottobre 2011, https://techcrunch.com/2011/10/16/hall-com-raises-580k-from-founders-collective-and-others-to-transform-realtime-collaboration/.

5 L'articolo originale di Jonathan Franzen per il *Guardian* è stato pubblicato online il 13 settembre 2013, con il titolo "Jonathan Franzen: What's Wrong with the Modern World". L'articolo è stato in seguito rimosso per controversie legali.

6 Katy Waldman, "Jonathan Franzen's Lonely War on the Internet Continues", *Slate*, 4 ottobre 2013, https://slate.com/technology/2013/10/jonathan-franzen-says-twitter-is-a-coercive-development-is-grumpy-and-out-of-touch.html.

7 Jennifer Weiner, "What Jonathan Franzen Misunderstands About Me", *New Republic*, 18 settembre 2013, http://www.newrepublic.com/article/114762/jennifer-weiner-responds-jonathan-

franzen.

8 Julian Treasure, “Sound News: More Damaging Evidence on Open Plan Offices”, *Sound Agency*, 16 novembre 2011, https://www.thesoundagency.com/blog/open-plan-office-sound/.

9 Gloria Mark, Victor M. Gonzalez, Justin Harris, “No Task Left Behind? Examining the Nature of Fragmented Work”, *Proceedings of the sigchi Conference on Human Factors in Computing Systems*, ACM, New York 2005.

10 George Packer, “Stop the World”, *The New Yorker*, 29 gennaio 2010, https://www.newyorker.com/news/george-packer/stop-the-world.

11 Tom Cochran, “Email Is Not Free”, *Harvard Business Review*, 8 aprile 2013, https://hbr.org/2013/04/email-is-not-free.

12 Thomas Piketty, *Capital in the Twenty-First Century*, Belknap Press, Cambridge, MA, 2014.

13 Jim Manzi, “Piketty’s Can Opener”, *National Review*, 7 luglio 2014, http://www.nationalreview.com/corner/ 382084/pikettys-can-opener-jim-manzi.

14 Leslie A. Perlow, Jessica L. Porter, “Making Time Off Predictable – and Required”, *Harvard Business Review*, ottobre 2009, https://hbr.org/2009/10/making-time-off-predictable-and-required.

15 David Allen, *Pronti a tutto. 52 principi per la produttività*, Gribaudo Editore, Milano 2014. Il diagramma di flusso a quindici elementi di Allen è anche online http://gettingthingsdone.com/pdfs/tt_workflow_chart.pdf.

16 L’indice H per un accademico è (approssimativamente parlando) il valore *x* più grande che soddisfa la seguente regola: “Ho pubblicato almeno *x* articoli con *x* o più citazioni.” Si noti che questo valore riesce a cogliere sia la quantità di articoli che un accademico ha scritto sia la frequenza con cui è citato. Non è possibile avere un indice H elevato semplicemente pubblicando una valanga di articoli di scarso valore o un numero ridotto di articoli che sono citati spesso. L’indice H tende a crescere con l’avanzamento della carriera, motivo per cui in molti campi gli indici H sono legati a determinati traguardi di carriera.

17 Al minuto 28:20 di un’intervista televisiva del 1981 a Richard Feynman per il programma della BBC *Horizon* (l’intervista è stata mandata in onda negli Stati Uniti come episodio di NOVA). Il video YouTube dell’intervista è stato rimosso in seguito alla denuncia di violazione del copyright da parte della BBC (https://www.youtube.com/watch?v=Bgaw9qe7DEE).

È possibile leggere la trascrizione di alcune citazioni interessanti sul sito https://www.calnewport.com/blog/2014/04/20/richard-feynman-didnt-win-a-nobel-by-responding-promptly-to-e-mails/.

18 Matthew B. Crawford, *Il lavoro manuale come medicina dell’anima: perché tornare a riparare le cose da sé può renderci felici*, Mondadori, Milano 2010.

19 Questo concetto è una metafora molto in uso per parlare del sistema per gestire le attività di David Allen. Si vedano per esempio: Merlin Mann, “Podcast: Interview with GTD’s David Allen on Procrastination”, *43 Folders*, 19 agosto 2007, http://www.43folders.com/2006/10/10/productive-talk-procrastination; Wayne Schuller, “The Power of Cranking Widgets”, blog di Wayne Schuller, 9 aprile 2008, https://schuller.id.au/2008/04/09/the-power-of-cranking-widgets-gtd-times/; e Leo Babauta, “Cranking Widgets: Turn Your Work into Stress-free Productivity”, *Zen Habits*, 6 marzo 2007, https://zenhabits.net/cranking-widgets-turn-your-work-into/.

20 Nicholas Carlson, “How Marissa Mayer Figured Out Work-At-Home Yahoos Were Slacking Off”, *Business Insider*, 2 marzo 2013, https://www.businessinsider.com/how-marissa-mayer-figured-out-work-at-home-yahoos-were-slacking-off-2013-3?IR=T.

21 Ecco un esempio di un articolo di Alissa Rubin che ho letto durante la stesura di questo capitolo: Alissa J. Rubin, Maïa De la Baume, “Claims of French Complicity in Rwanda’s Genocide Rekindle Mutual Resentment”, *New York Times*, 8 aprile 2014, https://www.nytimes.com/2014/04/09/world/africa/claims-of-french-complicity-in-rwandas-genocide-rekindle-mutual-resentment.html.

22 Alissa Rubin twitta utilizzando l’account @Alissanyt. Non ho prove specifiche che Alissa Rubin abbia ricevuto pressioni perché twittasse. Ho però qualche prova indiretta. Rubin, infatti, include il suffisso “nyt” nel proprio profilo Twitter e il *Times* ha un social media desk per educare i propri collaboratori all’uso dei social media (si veda https://www.mediabistro.com/alltwitter/new-york-times-social-media-desk_b53783), con il risultato che oltre ottocento collaboratori del giornale twittano.

23 Neil Postman, *Technopoly: la resa della cultura alla tecnologia*, Bollati Boringhieri, Torino 1993.

24 *Ibid*.

25 Morozov, Evgeny. *Internet non salverà il mondo: perché non dobbiamo credere a chi pensa che la rete possa risolvere ogni problema*. Mondadori, Milano 2014.

CAPITOLO 3

La capacità di concentrazione è importante

Ric Furrer è un fabbro. È specializzato nella lavorazione dei metalli in fogge antiche e medioevali, che ricrea dettagliatamente nel proprio laboratorio, Door County Forgeworks. “Svolgo tutto il mio lavoro manualmente e adopero strumenti in grado di potenziare le mie capacità senza limitare la mia creatività né il rapporto con la materia” spiega nella propria presentazione. “Ciò che potrebbe richiedere un centinaio di colpi a mano, può essere realizzato in una volta sola grazie all’impiego di una macchina per la lavorazione dei metalli. Una simile soluzione è l’antitesi del mio obiettivo e per questo tutti i miei lavori conservano l’impronta delle due mani che li hanno realizzati.”[1]

Il mondo di Furrer è raccontato in un documentario dal quale scopriamo che l’artigiano lavora in un fienile in una fattoria del Wisconsin, non lontano dalla scenografica Sturgeon Bay sul lago Michigan. Furrer lascia spesso l’ingresso del fienile aperto (probabilmente per rinfrescare l’aria surriscaldata dai vapori della fucina) e lavora circondato da un paesaggio di campi coltivati che si allungano all’orizzonte. L’ambientazione è idilliaca, ma il lavoro di Furrer può sembrare, a prima vista, rozzo. Nel documentario Furrer cerca di riprodurre una spada d’epoca vichinga. Comincia utilizzando una tecnica di millecinquecento anni fa per fondere l’*acciaio al crogiolo*: una forma di acciaio insolitamente pura (per quel periodo). Il risultato è un lingotto non molto più grande di tre o quattro smartphone

disposti in fila. Il blocco deve essere quindi forgiato e rifinito in modo da diventare una lunga ed elegante lama di spada.

“Questa parte, la sbozzatura iniziale, è terribile” dice Furrer davanti alla videocamera mentre riscalda con attenzione il lingotto, lo colpisce con un martello, lo volta, lo colpisce ancora e poi lo rimette sul fuoco per ricominciare da capo. Il narratore rivela che saranno necessarie *otto ore* di martellatura per dare forma alla spada. Se si osserva l’opera di Furrer, però, il senso della fatica cambia. Diventa chiaro che non sta colpendo il metallo in maniera annoiata come fa un minatore con una piccozza. Ogni colpo, per quanto energico, è controllato con attenzione. Il fabbro osserva minuziosamente il metallo attraverso i propri occhiali dalla montatura sottile e dalla foggia intellettuale (che sembrano fuori posto sulla figura di Furrer, dalle spalle grosse e la barba folta) e, con ogni colpo, lo trasforma *esattamente come deve essere*. “Occorre molta delicatezza, per non romperlo” spiega. Dopo qualche altro colpo di martello, Furrer aggiunge: “Sono necessari piccoli colpi, poi lentamente si sbozza e allora comincia la parte divertente.”[2]

A un certo punto, più o meno a metà della lavorazione, dopo che ha ottenuto la forma desiderata, Furrer comincia a ruotare con cura il metallo in una stretta vasca dove arde del carbone. Mentre guarda la lama, qualcosa scatta: “È pronta”. Il fabbro solleva la spada, rossa per il calore, tenendola lontana dal corpo mentre l’avvicina rapidamente a un tubo pieno d’olio in cui la immerge per raffreddarla. Dopo un momento di sollievo nell’osservare che la spada non si è rotta in mille pezzi – cosa che capita non di rado in questa fase –, Furrer la estrae dall’olio. Il calore residuo del metallo illumina il carburante, avvolgendo l’intera spada in lingue di fuoco fiammeggianti. Furrer tiene la spada sollevata sopra la testa con un braccio e la osserva un momento prima di soffiare via il fuoco. In quell’istante la fiamma illumina il volto del fabbro e la soddisfazione e l’ammirazione dell’artigiano sono visibili.

“È la cosa più complessa che so fare” spiega Furrer. “Ed è proprio questa sfida a motivarmi. Non ho bisogno di una spada, ma ho bisogno di crearle.”

• • • •

Ric Furrer è un mastro artigiano che per lavorare ha bisogno di concentrarsi profondamente, perché la minima distrazione può rovinare decine di ore di lavoro impegnativo. Inoltre, è una persona che trova un grande significato e

molta soddisfazione nel proprio lavoro. Che un lavoro intenso e profondo corrisponda a una vita ricca di soddisfazioni è un concetto ampiamente accettato se pensiamo al mondo degli artigiani. “È noto che la soddisfazione che si trae dall’esprimersi concretamente nel mondo attraverso la competenza manuale rende una persona tranquilla, felice e appagata” spiega Matthew Crawford.[3] E noi gli crediamo.

Se però pensiamo al lavoro intellettuale, la connessione è meno definita. Parte del problema è la chiarezza. Gli artigiani come Furrer affrontano sfide professionali semplici da definire ma difficili da affrontare, uno squilibrio utile quando si cerca un significato. Nel lavoro intellettuale la chiarezza lascia il passo all’ambiguità. Può essere difficile definire con esattezza che cosa fa un lavoratore della conoscenza e sotto quali aspetti è diverso da un altro. Nei giorni peggiori, può sembrare che tutto si riduca a un rimestamento, sempre uguale, di email e PowerPoint, in cui gli unici elementi di novità sono i colori dei grafici delle slide. Lo stesso Furrer identifica questa piattezza quando scrive: “Il mondo delle autostrade informatiche e il cyberspazio mi lasciano piuttosto freddo e disincantato.”[4]

Un altro fattore che offusca il legame tra profondità e significato nel lavoro intellettuale è la cacofonia di voci che cerca di convincere i lavoratori della conoscenza a trascorrere più tempo impegnati in attività superficiali. Come abbiamo visto nel capitolo precedente, viviamo in un’epoca in cui tutto ciò che è in rapporto a Internet è percepito automaticamente come innovativo e necessario. Comportamenti che distruggono la possibilità di andare in profondità come rispondere immediatamente alle email e una presenza attiva sui social network sono esaltati, mentre chi non si comporta in questo modo è guardato con sospetto. Nessuno penserebbe che Ric Furrer sbagli scegliendo di non usare Facebook, ma se un lavoratore della conoscenza prende la stessa decisione, allora viene etichettato come eccentrico (come ho appreso per esperienza personale).

Il fatto che il legame tra concentrazione e significato sia meno chiaro nel lavoro intellettuale, però, non significa che non esista. L’obiettivo di questo capitolo è convincervi che il lavoro intenso può offrire tante soddisfazioni nell’economia dell’informazione quante ne dà in un’economia artigianale. Nella parte che segue proporrò tre argomentazioni a sostegno di questa tesi

che seguono, in un certo senso, una traiettoria dal piccolo al grande, partendo da una prospettiva neurologica, spostandosi nell'ambito della psicologia per terminare nel filosofico. Mostrerò come, a prescindere dall'angolazione da cui affrontiamo l'argomento della profondità e del lavoro intellettuale, è chiaro che preferendo la profondità alla superficialità, possiamo avere accesso alle stesse fonti di significato che muovono gli artigiani come Ric Furrer. La tesi di quest'ultimo capitolo della Parte I del libro, quindi, è che una vita vissuta in profondità non è solo gratificante da un punto di vista economico, ma è anche una vita ben vissuta.

Un'argomentazione neurologica a favore della profondità

La scrittrice di divulgazione scientifica Winifred Gallagher ha scoperto per caso un legame tra attenzione e felicità dopo un evento inaspettato e terribile, una diagnosi di cancro. "Non un semplice cancro", spiega la scrittrice, "ma un tipo di tumore particolarmente aggressivo e in stadio piuttosto avanzato." Come Gallagher ricorda nel suo libro *Rapt* (Intenta),[5] mentre rientrava a casa dall'ospedale dopo aver ricevuto la diagnosi, in lei si è fatta strada un'intuizione forte e improvvisa: "La malattia voleva monopolizzare la mia attenzione ma, per quanto possibile, mi sarei concentrata, invece, sulla mia vita." Il trattamento che è seguito alla diagnosi è stato sfibrante e terribile, ma Gallagher non poteva fare a meno di notare, con la parte del proprio cervello che era concentrata sul costruire per sé una carriera nella scrittura nell'ambito della saggistica, che il proprio impegno a focalizzarsi su quanto c'era di buono nella sua vita – "cinema, camminate e un Martini alle sei e trenta" – procedeva sorprendentemente bene. La vita di Gallagher in quel periodo avrebbe dovuto essere costellata dalla paura e dalla pena, ma invece si è accorta che era piuttosto piacevole.

Adesso che la curiosità si era accesa, Gallagher voleva comprendere meglio il ruolo che quella focalizzazione – ossia ciò su cui scegliamo di porre l'attenzione e ciò che invece decidiamo di ignorare – gioca nel definire la qualità della vita. Dopo cinque anni di studi, la scrittrice si è fatta portatrice di una "grande teoria unitaria" della mente:

> Come il dito che indica la luna, diverse discipline, dall'antropologia all'educazione, all'economia comportamentale, al counseling familiare, suggeriscono, tutte allo stesso modo, che una gestione oculata dell'attenzione è la *conditio sine qua non* di una buona qualità di vita e anche la chiave per migliorare praticamente ogni aspetto della propria esistenza.[6]

Il concetto sovverte la prospettiva che la maggior parte delle persone ha sulla propria esperienza soggettiva di vita. Abbiamo infatti la tendenza a porre molta enfasi sulle circostanze, presupponendo che quanto ci accade (o non ci accade) determini il nostro stato d'animo. Da una prospettiva simile, i piccoli dettagli riguardo a come trascorriamo il nostro tempo non sono poi così importanti, perché essenziali sono i risultati su vasta scala, come l'ottenimento di una promozione o un trasloco in un appartamento più bello. Secondo Gallagher, decenni di ricerche contraddicono quest'idea. Il cervello, in realtà, costruisce l'idea che abbiamo del mondo a partire da ciò *a cui prestiamo attenzione*. Se ci focalizziamo su una diagnosi di cancro, noi e la nostra vita diventiamo infelici e ombrosi. Se invece scegliamo di pensare a un Martini serale, la vita diventa più piacevole, per quanto le circostanze, in entrambi gli scenari, siano invariate. Come riassume Gallagher: "Chi siamo, ciò che pensiamo, sentiamo e facciamo, ciò che amiamo è la somma di tutto quanto è nel raggio della nostra attenzione."[7]

In *Rapt*, Gallagher esamina la letteratura scientifica a supporto di questa concezione della mente. L'autrice cita, per esempio, la psicologa dell'Università del North Carolina, Barbara Fredrickson, una ricercatrice specializzata nella valutazione cognitiva delle emozioni. Secondo gli studi di Fredrickson, dopo un evento negativo o sconvolgente, ciò cui scegliamo di prestare attenzione esercita un'influenza importante sulla nostra capacità di procedere nella vita. Queste scelte semplici ci offrono la possibilità di premere un pulsante "reset" nell'ambito delle nostre emozioni.[8] La ricercatrice fornisce l'esempio di una coppia che litiga per un'iniqua suddivisione delle faccende domestiche. "Invece di continuare a focalizzarci sull'egoismo e sulla pigrizia del partner", suggerisce, "dovremmo riflettere sul fatto che quanto meno è venuto alla luce un conflitto strisciante e questo è il primo passo per risolvere il problema e per migliorare il nostro umore."[9] Sembra una semplice esortazione a guardare il lato bello della vita, ma Fredrickson mette in evidenza come l'uso sapiente di alcune "leve" emotive possa generare risultati molto più positivi in seguito a eventi negativi.[10]

Gli scienziati riescono a osservare l'effetto di questa scelta anche sul piano neurologico. La psicologa di Stanford, Laura Carstensen, per fare solo un esempio, ha utilizzato la risonanza magnetica per studiare il comportamento cognitivo di soggetti cui erano state presentate immagini sia positive sia negative. La psicologa ha rilevato che nelle persone giovani

l’amigdala (un centro di elaborazione delle emozioni) si attivava con entrambi i tipi di immagini. Quando invece ha esaminato le persone anziane, si è accorta che l’amigdala si attivava solo con le immagini positive. Carstensen ipotizza che i soggetti anziani abbiano allenato la corteccia prefrontale a inibire l’amigdala in presenza di stimoli negativi. I soggetti anziani non erano più felici perché le loro circostanze di vita erano migliori di quelle dei giovani. Erano felici, invece, perché avevano resettato il cervello perché ignorasse gli eventi negativi e assaporasse solo quelli positivi. Organizzando con cura la propria attenzione, avevano migliorato il proprio mondo senza cambiare nessuna circostanza esterna.[11]

• • • •

Adesso possiamo fare un passo indietro e ricorrere alla teoria di Gallagher per capire meglio il ruolo che il lavoro intenso riveste se vogliamo costruire una vita di valore. La teoria della scrittrice ci dice che il nostro mondo è il risultato di ciò cui rivolgiamo l’attenzione, per cui pensiamo per un momento all’immagine mentale che abbiamo del mondo quando scegliamo di dedicare gran parte del nostro tempo a sforzi importanti. Lavorare concentrati implica serietà e significa attribuire importanza a ciò che facciamo. È così per Ric Furrer che realizza una spada o per un programmatore informatico che ottimizza un algoritmo. La teoria di Gallagher, quindi, predice che se trascorriamo una quantità sufficiente di tempo in questo stato mentale, la nostra mente vedrà il mondo come ricco di significato e di importanza.

Coltivare un’attenzione profonda durante la giornata lavorativa offre un beneficio nascosto ma ugualmente importante. Una concentrazione simile dirotta la nostra attenzione impedendoci di notare tutte le cose più piccole e meno piacevoli che inevitabilmente e persistentemente popolano la nostra vita. (Lo psicologo Mihály Csíkszentmihályi, che conosceremo meglio nelle prossime pagine, individua esplicitamente questo vantaggio quando sottolinea il beneficio che si ricava dal coltivare “una concentrazione tanto intensa che non rimane più spazio per pensare a nulla di irrilevante, o per preoccuparci dei problemi”.[12]) È un pericolo esistente soprattutto nel lavoro intellettuale che, proprio perché dipende da una connessione onnipresente, offre un buffet di distrazioni insidiosamente invitanti che, se riescono a catturare la nostra attenzione, deprederanno di significato e importanza la nostra rappresentazione mentale del mondo.

Per dare concretezza all'affermazione, userò me stesso come banco di prova. Pensate, per esempio, alle ultime cinque email che ho inviato prima di cominciare a scrivere la bozza iniziale di questo capitolo. Ecco qual era l'oggetto delle email, oltre al riassunto dei loro contenuti:

- *Re:* urgente *calnewport conferma registrazione dominio*. Ho inviato questo messaggio in risposta a un tentativo di truffa via web di una società che cerca di indurre i proprietari di siti a registrare il proprio dominio in Cina. Ero infastidito dal fatto che continuassero a inviarmi email spam, così ho perso la calma e ho risposto (è stato inutile, ovviamente), dicendo loro che la truffa sarebbe stata più convincente se nelle emai fossero riusciti a scrivere correttamente "sito web".
- *Re: S R*. Questo messaggio era una conversazione con un mio familiare riguardo a un articolo che aveva letto sul *Wall Street Journal*.
- *Re: Consiglio importante*. L'email era parte di una conversazione sulle migliori strategie di investimento pensionistico.
- *Re: Fwd: Segreti per studiare*. L'email era parte di una conversazione in cui cercavo di trovare un momento per incontrare un conoscente in visita nella mia città, questione complicata dai fitti impegni di quella persona.
- *Re: Solo per curiosità*. Il messaggio era parte di una conversazione in cui un collega e io commentavamo alcune spinose questioni di politica del nostro dipartimento (un tipo di discussione piuttosto frequente e comune nei dipartimenti accademici).

Queste email forniscono un buon esempio del tipo di preoccupazioni superficiali che sviano l'attenzione in un contesto di lavoro intellettuale. Alcune questioni sollevate in questi messaggi sono innocue, come la discussione su un articolo interessante; altre sono vagamente stressanti, come la conversazione sulle strategie di investimento pensionistico (un tipo di conversazione che quasi sempre si risolve con la scelta sbagliata); altre sono frustranti, come quando si cerca di organizzare un incontro in un'agenda fitta di impegni e altre sono esplicitamente negative, come le risposte innervosite ai tentativi di truffa o le discussioni preoccupate sulle politiche accademiche.

Molti lavoratori intellettuali trascorrono la maggior parte della propria giornata interagendo con questo tipo di preoccupazioni superficiali. Anche se devono dedicarsi a qualcosa di più impegnativo, l'abitudine di controllare frequentemente la casella email fa sì che questioni simili rimangano in prima linea nel campo della loro attenzione. Gallagher ci insegna che vivere così è una scelta imprudente, perché la mente si creerà un'immagine della vita lavorativa dominata dallo stress, dall'irritazione,

dalla frustrazione e dalla trivialità. Il mondo della nostra posta in entrata, in altre parole, non è un posto piacevole in cui abitare.

Perfino se i colleghi sono tutti geniali e le interazioni sempre edificanti e positive, se permettiamo alla nostra attenzione di deviare verso l'affascinante paesaggio della superficialità, corriamo il rischio di cadere in un'altra trappola neurologica individuata da Gallagher: "Cinque anni di studi sull'attenzione mi hanno confermato alcune verità di fondo" riferisce la scrittrice. "[Tra queste c'è il concetto che] 'la mente improduttiva è il laboratorio del diavolo'[…] Quando perdiamo la concentrazione, la mente tende a fissarsi su quanto c'è di sbagliato nella nostra vita invece di pensare a tutto ciò che funziona."[13] Una giornata lavorativa trascorsa in occupazioni superficiali, in una prospettiva neurologica, è una giornata stancante e irritante, persino se la maggior parte delle attività superficiali che catturano la nostra attenzione sembrano innocue o divertenti.

Le implicazioni di questi risultati sono chiare. Sul lavoro (soprattutto se si tratta di lavoro intellettuale) aumentare il tempo che trascorriamo profondamente concentrati significa potenziare il complesso marchingegno del cervello umano, massimizzando così il significato e la soddisfazione che associamo alla vita lavorativa. "Dopo il difficile esperimento [con il cancro…] Ho deciso come vivrò il resto della mia vita" conclude Gallagher nel proprio libro. "Sceglierò gli obiettivi con cura[…] poi dedicherò loro la mia piena attenzione. In poche parole, vivrò una vita concentrata al massimo, perché è la migliore possibile." Saremmo saggi a seguire il consiglio della scrittrice.

Un'argomentazione psicologica a sostegno della profondità

La seconda argomentazione a sostegno della tesi secondo cui la profondità produce significato affonda le proprie radici nell'opera di uno dei più noti psicologi al mondo, il cui nome è quasi sempre mal pronunciato: Mihály Csíkszentmihályi. Agli inizi degli anni Ottanta, lavorando con Reed Larson, un giovane collega dell'Università di Chicago, Csíkszentmihályi, ha ideato una nuova tecnica per comprendere l'impatto psicologico dei comportamenti quotidiani.[15] Al tempo, era difficile misurare con cura l'impatto psicologico delle diverse attività. Se portassimo una persona in un laboratorio e le domandassimo di rammentare come si è sentita a un certo punto molte ore prima, è probabile che non lo ricorderebbe. Se invece le

offrissimo un diario e le chiedessimo di annotare come si è sentita durante il giorno, probabilmente non registrerebbe ogni cambiamento con diligenza, perché sarebbe un lavoro troppo impegnativo.

L'innovazione di Csíkszentmihályi e Larson è stata la scelta di servirsi della nuova (per quel tempo) tecnologia per rivolgere la domanda al soggetto proprio quando era più importante. Più nel dettaglio, hanno fornito un cercapersone ai soggetti dell'esperimento. I congegni suonavano a intervalli casuali (proprio come potrebbe fare un'app moderna). Quando la suoneria si spegneva, i soggetti dovevano scrivere che cosa stavano facendo proprio in quel momento e come si sentivano. In alcuni casi, era loro fornito un diario su cui registrare le informazioni, mentre in altri casi veniva loro comunicato un numero di telefono che avrebbero dovuto chiamare per rispondere alle domande di un ricercatore. Dal momento che la suoneria del cercapersone entrava in funzione raramente, ma non era possibile ignorarla, era molto probabile che i soggetti si attenessero alla procedura. E dal momento che registravano quanto stavano facendo proprio nello stesso momento in cui erano impegnati in quel compito, le risposte erano più accurate. Csíkszentmihályi e Larson hanno definito l'approccio "metodo di campionamento dell'esperienza" (*Experience Sampling Method*, ESM) e hanno individuato una modalità in grado di fornire una comprensione senza precedenti delle emozioni che le attività della vita quotidiana suscitano in noi.

Tra le tante novità, il metodo Csíkszentmihályi, ha contribuito a convalidare una teoria che lo psicologo aveva sviluppato nel decennio precedente: "I momenti migliori solitamente si presentano quando il corpo o la mente di una persona sono spinti oltre i limiti in uno sforzo volontario di compiere qualcosa di difficile e meritorio".[16] Csíkszentmihályi, definisce un simile stato mentale *flusso* (nel libro del 1900 *Flow*). A quel tempo, il risultato era in contrasto con il sapere convenzionale. La maggior parte delle persone riteneva (ed è ancora così) che rilassandosi sarebbe stata felice. Vogliamo lavorare di meno e trascorrere più tempo sull'amaca. I risultati degli studi con il metodo ESM di Csíkszentmihályi, rivelano invece che la maggior parte delle persone si sbaglia:

> Per ironia, è in realtà più facile divertirsi lavorando che nel tempo libero, perché, in quanto attività caratterizzate da un flusso, ossia esperienze ottimali, che richiedono un'immersione totale, le attività lavorative hanno in sé obiettivi, regole di base e sfide, che nell'insieme incoraggiano le persone a lasciarsi coinvolgere nel proprio lavoro, a concentrarsi e a perdersi

in esso. Il tempo libero, d’altro canto, è destrutturato e richiede uno sforzo maggiore perché possa assumere la forma di un’attività che possiamo apprezzare.[17]

Dalle misurazioni empiriche risultava che le persone, rispetto alle loro stesse aspettative, erano più felici mentre lavoravano e meno felici nei momenti liberi. Come hanno confermato gli studi ESM, più esperienze ottimali si verificano in una certa settimana, più elevata è la soddisfazione di una persona rispetto alla propria vita. Gli esseri umani, pare, danno il meglio di sé quando s’immergono in profondità in un’attività che li mette alla prova.

C’è ovviamente una sovrapposizione tra la teoria del flusso e le idee di Winifred Gallagher che abbiamo esplorato nelle pagine precedenti. Entrambe le posizioni sottolineano l’importanza della profondità rispetto alla superficialità, ma forniscono spiegazioni diverse al riguardo. Secondo Gallagher, il contenuto di ciò su cui focalizziamo l’attenzione è importante. Se prestiamo molta attenzione a cose importanti e quindi ignoriamo le piccole cose negative, la nostra vita lavorativa sarà più importante e positiva. La teoria del flusso di Csíkszentmihályi, invece, non fa riferimento al contenuto dell’attenzione. Per quanto probabilmente concorderebbe con le ricerche citate da Gallagher, lo psicologo sottolinea che la sensazione di penetrare in profondità è in sé molto appagante. La mente ama questa sfida, a prescindere dal soggetto.

• • • •

Il legame tra la concentrazione e il flusso dovrebbe essere chiaro. Il lavoro intenso è un’attività in grado di creare uno stato di flusso (le parole utilizzate da Csíkszentmihályi per descrivere ciò che crea un’esperienza ottimale di flusso sottolineano l’importanza di sforzare la mente al limite, di concentrarsi e di immergersi in un’attività; sono tutte caratteristiche del lavoro intenso). E come abbiamo appena visto, l’esperienza del flusso genera felicità. Se accostiamo queste idee, troviamo una potente argomentazione psicologica in favore della profondità. Decenni di ricerche che nascono dai primi esperimenti ESM di Csíkszentmihályi confermano che la scelta di andare in profondità orienta la nostra coscienza, rendendo la vita degna di essere vissuta. Csíkszentmihályi arriva persino a sostenere che le aziende moderne dovrebbero abbracciare questa realtà, suggerendo che le attività lavorative “dovrebbero essere ripensate per assomigliare il più possibile a esperienze ottimali di flusso”.[18] Osserva, però, al contempo che una simile riprogettazione potrebbe rivelarsi difficile e perturbatrice (si

vedano, per esempio, le argomentazioni esposte nel precedente capitolo), Csíkszentmihályi spiega quindi che è persino più importante che l'individuo impari a cercare opportunità di flusso. Ecco quindi la lezione principale che possiamo ricavare dalla nostra rapida incursione nel mondo della psicologia sperimentale: organizzare la propria vita lavorativa intorno a un'esperienza ottimale di flusso che si ha nel lavoro intenso è un percorso consolidato per ricavare una profonda soddisfazione.

Un'argomentazione filosofica a favore della profondità

L'argomentazione finale a sostegno della connessione tra profondità e significato richiede un passo indietro dai regni più concreti delle neuroscienze e della psicologia per adottare invece una prospettiva filosofica. Chiederò aiuto, per affrontare l'argomento, a un paio di ricercatori accademici che conoscono bene la materia. Sono Hubert Dreyfus, che ha insegnato filosofia a Berkeley per più di quarant'anni, e Sean Dorrance Kelly, che al tempo della stesura di questo libro era direttore del dipartimento di filosofia di Harvard. Nel 2011 Dreyfus e Kelly hanno pubblicato un libro, *Ogni cosa risplende: i classici e il senso dell'esistenza*, che indaga come le nozioni di sacralità e di significato si siano evolute nella cultura umana. Gli autori ricostruiscono la storia dei due concetti perché preoccupati dell'attuale punto di arrivo. "Il mondo era, in forme diverse, ricco di cose sacre, splendenti", spiegano gli autori all'inizio del libro. "La luce, lo splendore adesso sembrano molto lontani."[19]

Che cosa è successo? Una risposta semplice e rapida arriva, secondo gli autori, da Cartesio. Dallo scetticismo di Cartesio viene la convinzione radicale che l'individuo in cerca di sicurezze superi la verità affermata da un Dio o da un possibile sovrano. L'Illuminismo, ovviamente, ha portato alla scoperta dei diritti umani e liberato molte persone dall'oppressione. Come sottolineano Dreyfus e Kelly, però, nonostante tutte le conquiste positive sul piano politico, nell'ambito della metafisica il pensiero illuminista ha spogliato il mondo di un senso d'ordine e sacralità che è essenziale per trovare un significato. In un mondo post-illuminista *noi stessi* ci siamo assunti il compito di individuare che cosa abbia un significato e che cosa no. È un esercizio che può sembrare arbitrario e favorire uno strisciante nichilismo. "Il trionfo illuministico dell'individuo autonomo non

solo conduce a una vita noiosa" affermano preoccupati Dreyfus e Kelly, "ma porta quasi inevitabilmente a una vita pressoché invivibile."[20]

Il problema potrebbe a prima vista sembrare ininfluente rispetto al nostro tentativo di comprendere la soddisfazione che nasce dall'andare in profondità, ma se ci accostiamo al pensiero di Dreyfus e Kelly scopriremo nuove e interessanti intuizioni su che cosa produce significato nell'attività professionale. La correlazione appare meno sorprendente quando scopriamo che la risposta di Dreyfus e Kelly al nichilismo moderno si fonda proprio sull'argomento con cui abbiamo aperto questo capitolo: l'artigianato.

L'artigianato, sostengono Dreyfus e Kelly nella conclusione del libro, fornisce una chiave per ritrovare un senso di sacralità in maniera responsabile. Per spiegare l'affermazione utilizzano come esempio il resoconto di un maestro carradore, l'artigiano che un tempo costruiva le ruote dei carri in legno. "Dal momento che ogni pezzo di legno è diverso dall'altro, possiede una propria personalità",[21] scrivono dopo un passaggio che illustra i dettagli della produzione di ruote in legno. "Il carradore ha una relazione intima con il legno che lavora. Le sottili virtù della materia richiedono cura e attenzione." Nell'apprezzamento per le "sottili virtù" della materia, notano, l'artigiano scopre qualcosa di cruciale in un mondo post-illuministico: una fonte di significato che è esterna all'individuo. Il carradore non decidere arbitrariamente quali virtù del legno che lavora siano di valore e quali no; il valore è intrinseco al legno e all'attività che deve svolgere.

Come spiegano Dreyfus e Kelly, una simile sacralità è comune nell'artigianato. L'attività di un artigiano, concludono "non consiste nel generare significato, quanto piuttosto nel coltivare in sé la capacità di *individuare* i significati che sono *già presenti*".[22] Questa prospettiva libera l'artigiano dal nichilismo dell'individualismo perché offre un mondo ordinato e ricco di significato. Al tempo stesso questo significato sembra più affidabile rispetto alle fonti citate nelle epoche precedenti. Il carradore, argomentano gli autori, non può servirsi della qualità intrinseca di un pezzo di pino per giustificare una monarchia dispotica.

• • • •

Ritornando alla questione della soddisfazione professionale, l'idea dell'artigianato di Dreyfus e Kelly come di un percorso per trovare significato fornisce una comprensione, con varie sfumature, del perché

l’opera di persone come Ric Furrer risuoni armonicamente in molti di noi. Lo sguardo soddisfatto sul volto di Furrer mentre lavora per estrarre arte dal crudo metallo – per dirla con le parole di questa filosofia – esprime apprezzamento per qualcosa che nella modernità è inafferrabile e di valore, uno scorcio di sacralità.

Una volta compreso questo aspetto, possiamo mettere in relazione la sacralità intrinseca nell’artigianalità con il mondo del lavoro intellettuale. Per farlo, è necessario notare due aspetti. La prima osservazione potrebbe risultare ovvia, ma occorre comunque sottolinearla. Non c’è nulla di intrinseco nel *lavoro manuale* che sia in grado di generare una particolare fonte di significato. Ogni attività, sia fisica sia cognitiva, che sostenga alti livelli di competenza può generare anche un senso di sacralità.

Per comprendere meglio questo punto, passiamo dall’esempio dell’intagliatura del legno o della forgiatura dei metalli alla moderna programmazione informatica. Ecco le parole dell’informatico Santiago Gonzalez, prodigio del coding, che descrive il proprio lavoro in un’intervista:

> Un bel codice sorgente è breve e conciso, così se occorre passarlo a un altro programmatore, questi dirà: “Oh, è un codice ben scritto.” È molto simile alla scrittura di una poesia.[23]

Gonzalez parla della programmazione informatica in maniera simile a come gli ebanisti parlano del proprio lavoro nel passaggio citato da Dreyfus e Kelly.

Pragmatic programmer: guida per manovali del software che vogliono diventare maestri, un libro molto apprezzato nel settore, stabilisce una più diretta connessione tra la programmazione informatica e l’artigianato vecchio stile, citando nella prefazione il credo del cavatore: “Noi che ci limitiamo a tagliare le pietre dobbiamo avere sempre in mente le cattedrali.”[24] Secondo gli autori, quindi, anche i programmatori informatici devono intendere il proprio lavoro allo stesso modo:

> Entro la struttura generale di un progetto c’è sempre spazio per l’individualità e le capacità artigianali […] Fra cento anni, forse, la nostra ingegneria sembrerà tanto arcaica quanto le tecniche degli antichi costruttori di cattedrali paiono oggi ai nostri ingegneri civili, ma le nostre capacità artigianali saranno ancora onorate.

In altre parole, non è necessario lavorare duramente in un fienile perché il vostro lavoro sia quel tipo di artigianalità che può generare il significato di cui parlano Dreyfus e Kelly. Una simile artigianalità si può trovare nella maggior parte dei lavori qualificati dell’economia dell’informazione. Non

importa che siate uno scrittore, un addetto al marketing, un consulente o un avvocato. Il vostro lavoro è artigianato e se affinate le vostre capacità e le applicate con rispetto e attenzione, allora, proprio come l'esperto carradore produrrete significato negli sforzi quotidiani della vostra vita professionale.

A questo punto qualcuno potrebbe rispondere che il proprio lavoro intellettuale non può diventare una fonte di significato al pari degli antichi lavori artigianali perché l'oggetto del proprio lavoro è troppo mondano. È un modo di pensare sbagliato che l'analisi dell'artigianalità tradizionale ci può aiutare a correggere. Nella nostra cultura, diamo molta enfasi al titolo della nostra occupazione. L'ossessione per il consiglio "segui le tue passioni" per esempio è sostenuta dall'idea (errata) che l'aspetto più importante perché una carriera professionale ci procuri soddisfazione è il tipo di lavoro che svolgiamo. Secondo questo modo di pensare, sono pochissimi i lavori che possono offrire soddisfazione – forse un lavoro per un'organizzazione no profit oppure in una startup di software – mentre tutti gli altri sono piatti e senza anima. La filosofia di Dreyfus e Kelly ci libera da questo tipo di trappola. Gli artigiani di cui parlano non hanno lavori rari. Nella storia dell'umanità essere un fabbro o un carradore non era considerato entusiasmante. Non è importante però, perché il tipo di lavoro è irrilevante. Il significato portato alla luce da sforzi simili è correlato alla competenza e all'apprezzamento intrinseci all'artigianalità, non al prodotto del lavoro. Detto in altro modo, una ruota in legno non è nobile, ma la fattura può esserlo. Lo stesso vale per il lavoro intellettuale. Non è necessario svolgere un lavoro raro, ma è necessario invece un approccio raro al lavoro.

La seconda osservazione fondamentale riguardo a questa linea di pensiero è che coltivare l'artigianalità sia necessariamente un'attività intensa e quindi richieda un impegno a lavorare profondamente e intensamente. (Ricordate che nel Capitolo 1 abbiamo detto che il lavoro intenso è necessario per affinare le competenze e quindi esercitarle a un livello avanzato, e questo è il cuore del lavoro artigianale.) Il lavoro intenso, quindi, è il modo per ricavare significato dalla vostra professione nella maniera descritta da Dreyfus e Kelly. Ne consegue che adottare una modalità di lavoro intenso nella propria carriera e impiegarla per coltivare le proprie competenze è uno sforzo che può trasformare un lavoro intellettuale da un obbligo estenuante e pieno di distrazioni in qualcosa che

dà soddisfazione, un portale per un mondo pieno di cose splendenti e meravigliose.

Homo Sapiens Approfundentis

I primi due capitoli della Parte prima sono stati pragmatici. Abbiamo visto come il lavoro intenso stia acquisendo sempre più valore nella nostra economia mentre, al tempo stesso, diventa sempre più raro (per qualche ragione arbitraria). È una tipica incongruenza del mercato: se coltivate questa competenza, avrete successo professionalmente.

Quest'ultimo capitolo, invece, ha poco da aggiungere alla discussione pratica sull'avanzamento di carriera, *eppure* è assolutamente necessario perché le idee dei primi capitoli siano comprese e accolte. Nelle pagine che seguono troverete un rigoroso programma per trasformare la vostra vita professionale incentrandola sul lavoro intenso e profondo. È un passaggio difficile e, come accade nel caso di molti sforzi di questo tipo, le argomentazioni pragmatiche e ragionate possono motivarci solo fino a un certo punto. In definitiva, è necessario che l'obiettivo che scegliamo di perseguire risuoni in noi a un livello più umano. In questo capitolo si afferma che, quando si tratta di scegliere la profondità, una simile risonanza è inevitabile. Possiamo approcciarci all'argomento della profondità dalla prospettiva delle neuroscienze, della psicologia oppure della nobile filosofia, in ogni caso questi percorsi sembrano tutti riportare a una connessione tra profondità e significato. È come se ci fossimo evoluti in una specie che prospera quando va in profondità e si crogiola nella superficialità, diventando ciò che potremmo chiamare *Homo Sapiens Approfundentis*.

Nelle pagine precedenti ho citato Winifred Gallagher, convertitasi a un approccio profondo alla vita, che ha detto: "Vivrò una vita di concentrazione, perché è la migliore possibile."[25] Forse il modo migliore per riassumere il contenuto del presente capitolo e della Parte prima in generale è: una vita vissuta in profondità è una vita di valore, da qualunque punto di vista.

---

1 http://www.doorcountyforgeworks.com.

2 Dal documentario PBS “Secrets of the Viking Swords,” episodio di NOVA trasmesso, per la prima volta, il 25 settembre 2013. Per maggiori informazioni sull’episodio e per la trascrizione dell’episodio, si veda: https://www.pbs.org/wgbh/nova/ancient/secrets-samurai-sword.html.

3 Matthew B. Crawford, *Il lavoro manuale come medicina dell’anima: perché tornare a riparare le cose da sé può renderci felici*, Mondadori, Milano 2010.

4 http://www.doorcountyforgeworks.com.

5 Winifred Gallagher, *Rapt: Attention and the Focused Life*, Penguin, New York 2009.

6 *Ibid*.

7 *Ibid*.

8 *Ibid*.

9 *Ibid*.

10 Sebbene il libro *Rapt* fornisca una buona sintesi delle ricerche di Barbara Fredrickson sulla positività (si vedano le pp. 48-49), per una panoramica più completa si veda Barbara Frederickson, *Positivity: Groundbreaking Research Reveals How to Embrace the Hidden Strength of Positive Emotions, Overcome Negativity, and Thrive*, Crown Archetype, New York 2009.

11 Laura L. Carstensen, Joseph A. Mikels, “At the Intersection of Emotion and Cognition: Aging and the Positivity Effect”, *Current Directions in Psychological Science*, vol. 14, n.3, 2005, pp. 117-121.

12 Mihály Csíkszentmihályi, *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, Harper & Row Publishers, New York 1990.

13 Winifred Gallagher, *Rapt* cit.

14 *Ibid*.

15 Per maggiori informazioni sul metodo di campionamento dell’esperienza: Reed Larson, Mihály Csíkszentmihályi, “The Experience Sampling Method”, *New Directions for Methodology of Social & Behavioral Science*, vol. 15, 1983, pp. 41-56. Si veda anche: https://en.wikipedia.org/wiki/Experience_sampling_method.

16 Mihály Csikszentmihalyi, *Flow* cit.

17 *Ibid*.

18 *Ibid*.

19 Hubert Dreyfus, Sean Dorrance Kelly, *Ogni cosa risplende. I classici e il senso dell’esistenza*, Einaudi, Torino 2012.

20 *Ibid*.

21 *Ibid*.

22 *Ibid*.

23 Da un’intervista THNKR con Santiago Gonzalez disponibile online: https://www.youtube.com/watch?v=DBXZWB_dNsw.

24 Andrew Hunt, David Thomas, *Il Pragmatic Programmer. Guida per manovali del software che vogliono diventare maestri*, Apogeo, Milano 2018.

25 Winifred Gallagher, *Rapt* cit.

PARTE II

LE REGOLE

REGOLA N. 1

Lavorate con la massima concentrazione

Un pomeriggio ho incontrato David Dewane in un bar del Dupont Circle e dopo pochi minuti ha incominciato a raccontarmi dell'Eudaimonia Machine. Dewane è un professore di architettura che ama esplorare le intersezioni tra concettuale e concreto. L'Eudaimonia Machine è un buon esempio di ciò che accomuna i due ambiti. Il macchinario, che deriva il proprio nome dal concetto greco di *eudaimonia* (un'attitudine che ci porta ad attuare il nostro pieno potenziale), è in realtà un edificio. "L'obiettivo della macchina", ha spiegato David, "è creare un ambiente in cui gli utenti possano entrare in uno stato di crescita intensa, lavorando e producendo risultati che siano la massima espressione delle loro capacità personali." In altre parole, è uno spazio progettato al solo scopo di consentire di lavorare con la massima concentrazione. Come potrete immaginare, ero molto incuriosito.

Per spiegarmi il funzionamento, Dewane ha afferrato una penna e ha disegnato il progetto. L'edificio è costituito da uno stretto rettangolo a un piano, che conta cinque stanze, disposte in fila, una dopo l'altra. Non esiste un corridoio, ma occorre attraversare una stanza per passare alla successiva. Come spiega Dewane, "[L'assenza del corridoio] è fondamentale perché rende inevitabile attraversare ogni spazio mentre ci si addentra nella macchina."

La prima stanza cui si accede provenendo dalla strada si chiama “galleria”. Nel progetto di Dewane la stanza dovrebbe contenere alcuni esempi dei risultati di un impegno al massimo della concentrazione intensa che sono stati prodotti nell’edificio. Ha lo scopo di ispirare gli utenti, creando una “cultura di impegno benefico e sana competizione tra pari”.

Appena usciti dalla galleria, si entra nel “salone”. Qui Dewane immagina uno spazio relax dove si possa bere caffè di alta qualità e forse anche la presenza di un vero e proprio bar. Ci sono inoltre divani e la connessione wi-fi. Il salone è progettato per creare uno stato d’animo che “si libra tra curiosità intensa e discussione animata”. È un luogo in cui discutere, riflettere e in generale lavorare con le idee che si svilupperanno quando ci si addentrerà più in profondità nella macchina.

Superato il salone si entra nella “biblioteca”. Nella stanza è conservata una registrazione permanente di ogni opera prodotta all’interno della macchina, così come dei libri e delle altre risorse utilizzate per realizzarla. Ci saranno fotocopiatrici e scanner per la raccolta delle informazioni necessarie per il progetto. Dewane descrive la libreria come “il disco rigido della macchina”.

La stanza successiva è l’”ufficio”. Contiene una tipica sala conferenze con una lavagna e alcuni cubicoli con scrivanie. “L’ufficio”, spiega Dewane, “è per l’attività a bassa intensità.” Per usare la nostra terminologia, è lo spazio in cui realizzare le attività superficiali richieste dal progetto. Dewane immagina un amministratore seduto a una scrivania dell’ufficio che potrebbe aiutare gli utenti a migliorare le abitudini di lavoro per ottimizzare l’efficienza.

E così arriviamo all’ultima stanza della macchina, dove si trova una raccolta di ciò che Dewane chiama “camere per la concentrazione intensa” (ha preso l’espressione “concentrazione intensa” da uno dei miei articoli sull’argomento). Ogni camera è di due metri per tre ed è protetta da spesse pareti insonorizzate (nel progetto di Dewane sono previsti quarantacinque centimetri di materiale isolante). “Lo scopo della camera per la concentrazione intensa è consentire la massima concentrazione e un flusso di lavoro ininterrotto”, spiega Dewane. Immaginate un processo in cui trascorrete novanta minuti all’interno della camera, fate una pausa di novanta minuti e ripetete per due o tre volte. A quel punto il vostro cervello

avrà raggiunto il limite della possibilità di concentrazione per quella giornata.

Per ora, la Eudaimonia Machine è solo una raccolta di progetti architettonici, ma anche così le potenzialità che mostra nel supportare lavori di grande impatto entusiasmano Dewane. “[Il progetto] rimane nella mia mente l’opera architettonica più interessante che abbia mai concepito”, mi ha detto.

• • • •

In un mondo ideale – in cui il vero valore della concentrazione intensa sia accettato e riconosciuto – tutti avremmo la possibilità di accedere a qualcosa di simile all’Eudaimonia Machine. Forse non corrisponderebbe esattamente al progetto di David Dewane, ma sarebbe, a grandi linee, un ambiente (e una cultura) di lavoro progettato per aiutarci a trarre il massimo valore dalle nostre capacità cognitive. Sfortunatamente, una visione simile è distante dalla realtà attuale. Noi lavoriamo invece in open space, esposti a una miriade di distrazioni, senza poter ignorare la posta elettronica e continuamente coinvolti in riunioni infinite. Trascorriamo la giornata lavorativa in una cultura dove è più probabile che i colleghi vogliano rispondere rapidamente all’ultima email piuttosto che impegnarsi per produrre i migliori risultati possibili. In quanto lettori di questo libro, in altre parole, siete discepoli della profondità in un mondo superficiale.

Questa regola – la prima delle quattro che esamineremo nella Parte seconda – è pensata per ridurre il conflitto. Anche se non avete a disposizione un’Eudaimonia Machine, le strategie che seguono vi aiuteranno a simularne gli effetti nella vostra vita professionale, altrimenti ricca di distrazioni. Le regole vi mostreranno come trasformare la concentrazione intensa da un’aspirazione a una presenza costante e importante nelle vostre abitudini lavorative. (Le regole 2-4 vi aiuteranno quindi a trarre il massimo dall’abitudine alla concentrazione intensa presentandovi, tra l’altro, alcune tecniche per allenare la capacità di concentrazione e per respingere le distrazioni invadenti.)

Prima di esaminare in dettaglio le strategie, però, desidero affrontare un aspetto che forse vi tormenta. Perché abbiamo bisogno di simili interventi complessi? Detto in altro modo, una volta che abbiamo riconosciuto che la concentrazione intensa ha un valore, non è sufficiente iniziare semplicemente a lavorare senza distrazioni? C’è realmente bisogno di

qualcosa di tanto complesso come l'Eudaimonia Machine (o simili) per assumere un comportamento semplice come concentrarsi più spesso?

Sfortunatamente, quando si tratta di scegliere la concentrazione al posto della distrazione, le cose non sono così semplici. Per comprendere perché sia vero, osserviamo meglio uno degli ostacoli principali che ci impedisce di andare in profondità, ossia il desiderio di rivolgere l'attenzione a qualcosa di più superficiale. La maggior parte delle persone riconosce che questo desiderio può complicare i tentativi di concentrarsi su compiti difficili, ma quasi tutti sottostimano la frequenza con cui il desiderio emerge e la sua forza.

Prendiamo in considerazione uno studio condotto dagli psicologi Wilhelm Hofmann e Roy Baumeister,[1] in cui a 205 adulti sono stati forniti cercapersone che si attivavano casualmente in certi orari (è il metodo di campionamento dell'esperienza di cui abbiamo parlato nella Parte prima del libro). Quando il cercapersone suonava, il soggetto doveva fermarsi per un attimo, riflettere sui propri desideri di quel momento o sui desideri che aveva provato negli ultimi trenta minuti e poi rispondere a una serie di domande su questi desideri. Dopo una settimana i ricercatori hanno raccolto più di 7500 risposte. Ecco la versione breve dei risultati dello studio: *le persone lottano continuamente con i propri desideri*. Come ha sintetizzato Baumeister nel libro *La forza di volontà* che ha pubblicato successivamente, in collaborazione con il divulgatore scientifico John Tierney, "È emerso che il desiderio è la norma, non l'eccezione."[2]

I cinque desideri più comuni che i soggetti cercavano di contrastare includono, in maniera abbastanza prevedibile: mangiare, dormire e avere rapporti sessuali. Tra i desideri più diffusi c'erano anche "prendersi una pausa dal (troppo) lavoro, controllare le email e i siti di social network, navigare su Internet, ascoltare musica o guardare la televisione".[3] Il desiderio di Internet e della TV si è rivelato particolarmente forte e solo nella metà dei casi i soggetti sono riusciti a resistere alla tentazione.

I risultati dello studio non portano certo buone notizie a chi voglia raggiungere l'obiettivo della Regola n. 1, ossia coltivare l'abitudine alla concentrazione intensa. Ci dicono che nell'intera giornata possiamo trovarci bombardati da desideri che ci portano verso le attività più disparate, allontanandoci da uno stato di concentrazione. E se siamo come i soggetti tedeschi dello studio di Hofmann e Baumeister, tali desideri contrastanti

spesso avranno la meglio. A questo punto potremmo rispondere che riusciremo dove i soggetti dello studio hanno fallito perché comprendiamo l'importanza dell'immergerci nel lavoro e quindi saremo più rigorosi nel mantenere la concentrazione. È un sentimento nobile, ma i decenni di ricerca che hanno preceduto lo studio ne sottolineano la futilità. Una linea di ricerca ora ricca di pubblicazioni, avviata con una serie di articoli innovativi scritti anche da Roy Baumeister, ha stabilito l'importante (e a quel tempo inaspettata) verità sulla forza di volontà: *abbiamo una quantità limitata di forza di volontà che si esaurisce con l'impiego*.

La volontà, in altre parole, non è una manifestazione di carattere che possiamo dispiegare senza limiti; è piuttosto come un muscolo che si stanca. Ecco perché i soggetti dello studio di Hofmann e Baumeister hanno incontrato difficoltà nel contrastare i propri desideri. Nel tempo le distrazioni hanno infatti svuotato la loro riserva di forza di volontà fino a quando non sono più riusciti a opporre resistenza. Lo stesso accadrà a voi, indipendentemente dalle intenzioni, a meno che non siate accorti nello scegliere le vostre abitudini.

E così si arriva all'idea che è alla base delle strategie che vedremo nelle prossime pagine. L'importante, per sviluppare un'abitudine alla concentrazione, è andare oltre le buone intenzioni e scegliere *pratiche* e *rituali* lavorativi pensati per ridurre al minimo la quantità di forza di volontà necessaria a entrare in uno stato di concentrazione ininterrotta e a mantenerlo. Se all'improvviso decidiamo, per esempio, nel bel mezzo di un pomeriggio in cui ci distraiamo continuamente navigando online, di dirigere l'attenzione su un compito cognitivamente impegnativo, compiremo uno sforzo di volontà importante per distoglierci dall'affascinante richiamo di Internet. Tentativi simili porteranno pertanto a numerosi fallimenti. Se, invece, adottassimo pratiche e rituali intelligenti – magari individuando un tempo prestabilito e una posizione tranquilla per svolgere, ogni pomeriggio, compiti importanti – avremmo bisogno di molta meno forza di volontà per cominciare a lavorare concentrati e per andare avanti. A lungo termine, quindi, riusciremmo a sostenere un impegno intenso e prolungato molto più spesso.

Tenendo ben a mente la situazione, le sei strategie presentate nelle prossime pagine possono essere intese come un arsenale di pratiche e rituali pensati per ottimizzare la nostra capacità di concentrarci intensamente,

abitualmente e con costanza, nella consapevolezza dei limiti della forza di volontà. Tra le altre cose, vi sarà richiesto di impegnarvi a seguire uno schema particolare per programmare il lavoro e di sviluppare rituali che affinino la concentrazione prima di iniziare ogni sessione lavorativa. Alcune strategie prevedono semplici tecniche per dirottare il centro motivazionale cerebrale, mentre altre sono progettate per ricaricare le riserve di forza di volontà il più velocemente possibile.

Potreste semplicemente provare a fare in modo che la concentrazione sia una vostra priorità. Se però sosterrete questa decisione con le strategie che seguono – o con strategie pensate da voi e ispirate agli stessi principi – aumenterete significativamente le probabilità di riuscire a rendere la concentrazione intensa una parte essenziale della vostra vita professionale.

Scegliete la vostra filosofia per lavorare con la massima concentrazione

Per il famoso informatico Donald Knuth la concentrazione intensa è molto importante. Come spiega sul proprio sito web: “Il mio lavoro richiede lunghe ore di studio e concentrazione ininterrotta.” Anche il dottorando Brian Chappell, padre e con un lavoro a tempo pieno, apprezza la concentrazione intensa, perché è l’unica scelta che gli consente di procedere nella tesi di dottorato, dato il tempo limitato di cui dispone. Chappell mi ha raccontato che la prima volta in cui ha pensato a come concentrarsi profondamente ha rappresentato “un momento emozionante”.

Cito questi esempi perché, sebbene Knuth e Chappell concordino sull’importanza di concentrarsi profondamente, sono in disaccordo riguardo a come far spazio alla concentrazione nella vita lavorativa. Come descriverò in dettaglio nel paragrafo successivo, Knuth sceglie una forma di monachesimo che privilegia la massima concentrazione, cercando di eliminare o ridurre al minimo tutte le altre attività. Chappell, al contrario, adotta una strategia ritmica in cui lavora sempre allo stesso orario (dalle cinque alle sette e trenta del mattino) ogni mattina nei giorni feriali, senza eccezioni, prima di cominciare una giornata lavorativa scandita dalle solite distrazioni. Entrambi gli approcci funzionano, ma non per tutti. L’approccio di Knuth potrebbe avere senso per una persona il cui obbligo professionale principale sia quello di pensare in grande, ma se Chappell scegliesse di

rifiutare, allo stesso modo di Knuth, tutte le attività superficiali, probabilmente perderebbe il lavoro.

È necessario trovare la propria filosofia, il proprio modo di integrare la concentrazione intensa nella propria vita professionale. (Come abbiamo visto nell'introduzione a questa regola, non possiamo semplicemente limitarci a cercare di concentrarci profondamente nella giornata lavorativa. Infatti, non è una scelta efficace per gestire la nostra forza di volontà limitata.) Gli esempi ci permettono di sottolineare un avvertimento generale riguardo a questa scelta: è importante trovare una filosofia, un'idea che si adatti alla nostra condizione specifica, perché una scelta inadeguata può far deragliare l'abitudine alla concentrazione prima che abbia avuto la possibilità di consolidarsi. La strategia vi aiuterà a evitare l'ostacolo, presentandovi quattro diversi modi di abbracciare l'intensità che ho visto funzionare molto bene nella pratica. L'obiettivo è convincervi che esistono molti modi diversi di integrare la concentrazione intensa nella vostra giornata lavorativa e vale quindi la pena di dedicare del tempo a trovare l'approccio adatto a voi.

La filosofia monastica

Torniamo adesso a Donald Knuth. Lo scienziato è famoso per aver apportato molte innovazioni nel settore informatico, tra cui, in particolare, lo sviluppo di un approccio rigoroso all'analisi degli algoritmi. Tra i colleghi, però, Knuth ha anche una certa aura d'infamia per via del suo approccio alla comunicazione elettronica. Se visitiamo il sito accademico di Knuth presso l'Università di Stanford, per trovare l'indirizzo email del professore, scopriremo in realtà la nota che segue:

> Sono una persona felice dal 1° gennaio 1990, da quando non ho più un indirizzo email. Usavo l'email dal 1975 circa e mi sembra che quindici anni siano anche troppi per una sola vita. L'email è uno strumento meraviglioso per le persone che nella vita hanno un ruolo organizzativo e dirigenziale. Ma non è così per me; il mio ruolo è andare al fondo delle cose. Il mio lavoro richiede lunghe ore di studio e di concentrazione ininterrotta.[4]

Knuth prosegue chiarendo di non aver intenzione di tagliarsi fuori dal mondo. Osserva che per scrivere libri è necessario comunicare con migliaia di persone e che desidera essere a disposizione per domande e osservazioni. Quale soluzione ha scelto? Knuth mette a disposizione un indirizzo di *posta ordinaria*. Spiega che la sua assistente amministrativa vaglierà le lettere ricevute e selezionerà quelle che ritiene rilevanti. Porterà prontamente a

Knuth ogni comunicazione urgente e lo scienziato si dedicherà a rispondere a tutte le altre missive una volta ogni tre mesi circa.

Knuth impiega quella che definisco la *filosofia monastica* nella pianificazione dei momenti in cui lavorare con la massima concentrazione. Cerca di trarre il più possibile dagli sforzi intensi eliminando o riducendo drasticamente gli obblighi superficiali. I praticanti della filosofia monastica solitamente perseguono un obiettivo professionale ben definito e di grande valore. E la maggior parte del loro successo professionale deriva dallo svolgere quest'unica attività eccezionalmente bene. È proprio la chiarezza che li aiuta a eliminare i rovi delle preoccupazioni superficiali che normalmente fanno inciampare le persone che nella sfera professionale hanno una proposta più varia.

Knuth, per esempio, spiega il proprio obiettivo professionale con queste parole: "Cerco di studiare alcuni ambiti dell'informatica in maniera esaustiva; poi provo a riassumere le conoscenze in una forma che sia accessibile alle persone che non hanno tempo di studiare con una simile intensità." Cercare di convincere Knuth del ritorno intangibile dell'avere un'audience su Twitter o delle opportunità inaspettate che potrebbero derivare da un uso più ampio dell'email porterebbe a un fallimento, perché questo tipo di comportamenti non sostiene l'obiettivo dello scienziato di comprendere a fondo nozioni informatiche settoriali e specifiche, per poi scrivere libri che comunichino le conoscenze perché siano comprensibili a molte persone.

Ad aver abbracciato la via monastica è anche l'acclamato scrittore di fantascienza, Neal Stephenson. Visitando il sito web dell'autore, si nota l'assenza dell'indirizzo email. Possiamo capire meglio la sua scelta leggendo un paio di scritti che ha pubblicato sul precedente sito web nei primi anni del Duemila e che sono conservati nella libreria digitale Internet Archive. In uno di questi articoli, archiviato nel 2003, Stephenson riassume la propria politica delle comunicazioni come segue:

> Chiedo gentilmente alle persone che vorrebbero interferire con la mia concentrazione di non farlo e le informo che non rispondo alle email. […] Perché questo messaggio fondamentale non si perda in verbosità, lo dirò in maniera chiara[…] Tutto il mio tempo e la mia attenzione sono prenotati… a lungo. Vi prego di non farne richiesta.[5]

Per spiegare meglio le proprie scelte, Stephenson ha scritto un saggio intitolato: "Why I Am a Bad Correspondent" (Perché sono un pessimo

corrispondente). Al cuore della spiegazione che illustra perché lo scrittore sia inaccessibile c'è la decisione che segue:

> L'equazione della produttività è non-lineare, in altre parole. Ecco perché sono un pessimo corrispondente e accetto molto raramente inviti a parlare. Se mi organizzo in modo da potermi perdere per lunghi, consecutivi e ininterrotti periodi di tempo, riesco a scrivere romanzi. Se invece questi periodi diventano divisi e frammentari, la mia produttività come romanziere cala in maniera sensazionale.[6]

Stephenson vede due possibilità che si escludono a vicenda. Può scrivere buoni romanzi con un ritmo regolare oppure rispondere a una pioggia di email e partecipare a molte conferenze e di conseguenza scrivere romanzi di qualità inferiore a un ritmo più blando. Ha scelto la prima opzione e questa scelta lo porta a evitare, per quanto possibile, ogni fonte di attività superficiale nella propria vita professionale. (Il tema è così importante per Stephenson da aver scelto di indagarne le implicazioni – positive e negative – nella saga di fantascienza *Anathem*,[7] in cui è rappresentato un mondo in cui un'élite intellettuale vive in ordini monastici, isolata dalle masse distratte e dalla tecnologia, riflettendo su argomenti paradigmatici.)[8]

Per esperienza personale, ritengo che la filosofia monastica porti i lavoratori della conoscenza a stare sulla difensiva. La chiarezza con cui gli adepti di questa filosofia individuano il valore che possono offrire al mondo – sospetto – tocca un nervo scoperto per le persone il cui contributo all'economia dell'informazione è più complesso. Si noti, ovviamente, come "più complesso" non significhi "minore". Un manager di alto livello, per esempio, riveste un ruolo vitale nell'attività di un'azienda miliardaria, anche se non è in grado di indicare un prodotto finito e facilmente identificabile come un romanzo e dire: "Ecco che cosa ho prodotto quest'anno." Il numero di individui per cui la filosofia monastica risulta adatta è limitato, e va bene così. Se non fate parte della cerchia, la sua semplicità radicale non dovrebbe suscitare in voi troppa invidia. Se invece siete una delle persone il cui contributo al mondo è facilmente identificabile, chiaro e realizzabile individualmente,* allora dovreste prendere in seria considerazione la filosofia monastica, perché potrebbe essere il fattore decisivo per passare da una carriera mediocre a una che sarà ricordata a lungo.

La filosofia bimodale

Nell’apertura del libro abbiamo visto la storia del rivoluzionario psicologo e pensatore, Carl Jung. Negli anni Venti del Novecento, proprio nello stesso periodo in cui cercava di svincolarsi dalle limitazioni del proprio mentore, Sigmund Freud, Jung ha cominciato a effettuare regolari ritiri in una rustica casa in pietra che aveva fatto costruire nei boschi che circondavano la cittadina di Bollingen. Quando era in quel luogo, Jung ogni mattina si chiudeva in una stanza con arredi minimali per scrivere senza interruzioni. Poi meditava e camminava nel bosco per schiarirsi le idee per prepararsi a scrivere il giorno successivo. Ho sottolineato come questi sforzi fossero diretti ad aumentare l’intensità del lavoro di Jung, per portarlo a un livello che gli avrebbe permesso di trionfare nella sfida intellettuale contro Freud e i suoi molti sostenitori.

Nel ricordare questa storia, voglio sottolineare un aspetto importante. Jung *non* aveva scelto un approccio monastico alla concentrazione intensa. Donald Knuth e Neal Stephenson, come abbiamo visto nel paragrafo precedente, hanno cercato di eliminare completamente le distrazioni e la superficialità dalla propria vita professionale. Jung, invece, si proponeva di eliminare la superficialità solamente nei periodi di ritiro. Trascorreva il resto del tempo a Zurigo, dove la sua vita era tutto fuorché monastica. Praticava un’intensa attività clinica e spesso riceveva i pazienti fino a tarda sera; partecipava attivamente ai circoli culturali di Zurigo, teneva e seguiva molte lezioni nelle importanti università della città. (Einstein ha conseguito il proprio dottorato in un’università di Zurigo e in seguito ha insegnato in un’altra; è piuttosto interessante notare che il fisico e lo psicoanalista si conoscessero e spesso abbiano cenato insieme per discutere delle idee principali della teoria della relatività di Einstein.) La vita di Jung a Zurigo, in altre parole, è simile, per molti aspetti, al moderno archetipo dell’iperconnesso lavoratore della conoscenza nell’era digitale. Se sostituissimo “Zurigo” con “San Francisco” e “lettera” con “tweet”, potremmo parlare di un qualunque asso dell’informatica, CEO di un’azienda tecnologica.

L’approccio scelto da Jung è ciò che chiamo *filosofia bimodale*. Questa filosofia ci chiede di dividere il nostro tempo per dedicare alcuni periodi chiaramente definiti a un impegno intenso e profondo, lasciando la parte restante aperta alle altre attività. Nel periodo dedicato all’attività intensa, il lavoratore bimodale si comporterà come il lavoratore monastico, ricercando una concentrazione intensa e ininterrotta. Nel tempo che lascerà per le

attività superficiali, la concentrazione non sarà più una priorità. La suddivisione del tempo tra “intenso” e “accessibile” può avvenire su diversa scala. Per esempio, nell’arco di sette giorni, possiamo dedicare un lungo fine settimana di quattro giorni a lavorare con la massima concentrazione e negli altri giorni essere aperti e disponibili per tutte le altre attività. In maniera simile, in un anno, potremmo fare in modo di concentrare in una stagione la maggior parte degli sforzi intensi (come fanno molti accademici in estate o durante gli anni sabbatici).

Secondo la filosofia bimodale, la concentrazione intensa è molto produttiva, *ma solo se* una persona dedica a questo tipo di impegno un tempo sufficiente perché simili sforzi raggiungano la massima intensità cognitiva, che è lo stato in cui si verificano i cambiamenti. Ecco perché l’unità minima di tempo in cui lavorare con la massima concentrazione, secondo questa filosofia, è solitamente almeno un giorno intero. Qualche ora al mattino, per esempio, non è un tempo sufficiente perché possa essere considerato un periodo di lavoro intenso per chi aderisce a questo approccio.

Allo stesso tempo, la filosofia bimodale è solitamente la scelta delle persone che non riescono ad aver successo senza dedicarsi in maniera sostanziale a obiettivi che non siano intensi e profondi. Jung, per esempio, aveva bisogno della pratica clinica per pagare i conti e della scena culturale di Zurigo come stimolo per le proprie riflessioni. La scelta di passare da una modalità all’altra è una maniera per soddisfare efficacemente entrambi i bisogni.

Per un esempio più moderno di filosofia bimodale in azione, possiamo, ancora una volta, prendere in considerazione Adam Grant, il professore della Wharton Business School, di cui abbiamo parlato nella Parte prima molto attento alle proprie abitudini lavorative. Come forse ricordate, le abitudini di Grant durante la carriera universitaria in rapida ascesa, a Wharton, sono un interessante *case study* della filosofia bimodale. In un anno accademico Grant condensa i corsi in un semestre, per dedicare l’altro semestre a lavorare con la massima concentrazione. Nei semestri dedicati a lavorare con la massima concentrazione, il professore applica l’approccio bimodale su scala settimanale. Una volta o due al mese dedica un periodo che va dai due ai quattro giorni, a un ritiro monastico. Chiude la porta dello studio, inserisce una risposta automatica nell’email e si dedica alla ricerca

senza interruzioni. Al di fuori di queste sessioni intense, è noto come Grant sia una persona aperta e accessibile. In un certo senso, è stato necessario diventarlo. Nel best seller *Più dai più hai*, Grant parla della pratica di offrire il proprio tempo e la propria attenzione senza aspettarsi nulla in cambio, una strategia fondamentale per un avanzamento professionale.

Le persone che adottano la filosofia bimodale ammirano la produttività dei monastici, ma rispettano anche il valore che ricavano da comportamenti più superficiali nella propria vita lavorativa. Forse l'ostacolo più grande per chi sceglie questa filosofia è che anche brevi periodi di concentrazione intensa richiedono una flessibilità che molte persone temono di non riuscire a permettersi nella loro posizione. Se l'idea di non accedere alla posta elettronica per una sola ora vi mette a disagio, allora certamente l'idea di rendervi irreperibili per uno o più giorni vi sembrerà impossibile. Sospetto però che la filosofia bimodale sia compatibile con più lavori di quanto pensiamo. Nelle pagine precedenti, per esempio, ho parlato di uno studio condotto dalla professoressa della Harvard Business School, Leslie Perlow. In questa ricerca era stato chiesto a un gruppo di consulenti aziendali di disconnettersi per un'intera giornata lavorativa alla settimana. I consulenti temevano le ire dei clienti. In realtà, però, ai clienti non importava affatto. Come Jung, Grant e i soggetti dello studio di Perlow hanno scoperto, le persone solitamente rispettano il nostro diritto di diventare inaccessibili se questi periodi di tempo sono ben definiti e comunicati in anticipo e se, negli altri periodi, siamo di nuovo facilmente reperibili.

La filosofia ritmica

Agli esordi della sit-com *Seinfeld*, il comico Jerry Seinfeld aveva un'agenda fitta di impegni legati alle tournée. Proprio in quel periodo, uno scrittore e comico di nome Brad Isaac, che faceva cabaret d'improvvisazione, una sera incontrò Seinfeld in un club, mentre aspettava di salire sul palco. Come ha poi spiegato Isaac in un articolo su *Lifehacker*, in seguito diventato un classico: "Ho visto la mia chance, dovevo chiedere a Seinfeld se avesse qualche consiglio da dare a un giovane comico. Il consiglio che mi ha dato mi è servito per tutta la vita."[9]

Seinfeld inizialmente ha offerto a Isaac qualche consiglio di buon senso, come "Per essere buoni comici, occorre creare buone battute", per poi spiegare che per creare buone battute fosse necessario scrivere ogni giorno.

Seinfeld ha continuato descrivendo una tecnica specifica che usava per mantenere la propria disciplina. Aveva un calendario appeso al muro. Ogni giorno in cui scriveva qualche battuta, con un pennarello rosso tracciava una grande *x* sul calendario. “Dopo qualche giorno si ha una catena”, ha detto Seinfeld. “Proseguendo, la catena si allunga giorno per giorno. È bello vedere la catena, soprattutto dopo qualche settimana. Tutto ciò che ci resta da fare è non interrompere la catena.”

Il *metodo a catena* (come qualcuno lo chiama) è diventato presto molto famoso tra gli scrittori e gli amanti del fitness, due comunità per cui la capacità di dedicarsi ad attività difficili con continuità è molto importante. Per i nostri scopi, è un esempio specifico di un approccio generale per rendere la concentrazione parte della nostra vita: la *filosofia ritmica*. Secondo questa filosofia, il modo più semplice per cominciare a lavorare con la massima concentrazione e con continuità consiste nel trasformare semplicemente le sessioni in cui ci concentriamo profondamente in un’abitudine regolare. L’obiettivo, in altre parole, è creare un *ritmo* di lavoro che elimini il bisogno di investire energia nel decidere se e quando lavorare con la massima concentrazione. Il metodo a catena è un buon esempio di filosofia ritmica, perché combina una semplice tecnica di pianificazione (lavorare ogni giorno) con una maniera semplice per ricordarsi di lavorare, ossia la grande *x* rossa sul calendario.

Un’altra modalità per applicare la filosofia ritmica consiste nel sostituire l’aiuto visivo del metodo a catena fissando un tempo prestabilito in cui ogni giorno cominciamo a lavorare con la massima concentrazione. In maniera molto simile a come gli indicatori visivi dei progressi lavorativi possono ridurre le barriere in entrata che ci separano dalla concentrazione intensa, così eliminare anche la più semplice decisione organizzativa, come quella relativa all’orario in cui iniziamo a lavorare, porta a ottimi risultati.

Pensiamo, per esempio, a Brian Chappell, il dottorando di cui ho parlato in precedenza. Chappell ha scelto la filosofia ritmica per necessità. Proprio nel periodo in cui dedicava più tempo alla stesura della propria dissertazione, ha ricevuto un’offerta per un impiego a tempo pieno in un centro del campus dove studiava. Professionalmente era una buona opportunità e Chappell l’ha accolta con entusiasmo. Dal punto di vista accademico, però, un lavoro a tempo pieno, proprio nel momento particolare in cui Chappell aveva avuto il primo figlio, rendeva difficile

trovare la concentrazione di cui aveva bisogno per scrivere i capitoli della tesi.

Chappell ha cominciato cercando di lavorare con concentrazione. Ha stabilito che si sarebbe concentrato al massimo in fasce temporali di novanta minuti ciascuna (riconoscendo correttamente che occorre del tempo per entrare in uno stato di concentrazione) e che avrebbe provato a inserire questi periodi di tempo nella propria agenda ogni volta che ne avesse avuto la possibilità. Non ci sorprende certo sapere che una strategia simile non ha portato a un grande incremento della produttività.

In un seminario residenziale per migliorare la propria capacità di scrivere tesi che Chappell aveva frequentato l'anno precedente, era riuscito a scrivere un intero capitolo in una sola settimana di concentrazione intensa e rigorosa. Dopo aver accettato il lavoro a tempo pieno, Chappell aveva scritto un solo capitolo in più *in tutto il primo anno* di lavoro.

È stato l'avanzamento a passo di lumaca del primo anno di lavoro a portarlo a scegliere il metodo ritmico. Ha stabilito che avrebbe cominciato a lavorare ogni giorno alle cinque e mezza del mattino. Lavorava quindi fino alle sette e mezza, faceva colazione e si recava al lavoro avendo già scritto la parte della tesi che aveva programmato di preparare quel giorno. Soddisfatto dei propri progressi, in breve ha cominciato a svegliarsi ancora prima, alle cinque meno un quarto, per dedicare un po' di tempo in più al lavoro mattutino.

Quando ho intervistato Chappell per questo libro, ha descritto il proprio approccio ritmico alla concentrazione intensa come "astronomicamente produttivo e libero da sensi di colpa". Grazie alle nuove abitudini, Chappell riusciva a scrivere quattro o cinque pagine di prosa accademica al giorno ed era in grado di realizzare la bozza di un nuovo capitolo della tesi in due o tre settimane: un risultato fenomenale per una persona che aveva anche un impiego a tempo pieno. "Perché non dovrei riuscire a scrivere così tanto?" ha concluso. "Perché non dovrei farcela?"

La filosofia ritmica presenta differenze interessanti rispetto alla filosofia bimodale. Forse il pensiero non riesce a raggiungere i livelli di intensità che sono invece ricercati dai bimodalisti, i quali preferiscono concentrarsi per l'intera giornata; in compenso è un approccio più adatto alla realtà della natura umana. Sostenendo la concentrazione intensa con abitudini

lavorative consolidate, chi sceglie la filosofia ritmica spesso riesce a lavorare con la massima concentrazione per molte ore all'anno.

La scelta tra filosofia ritmica e bimodale, in definitiva, può dipendere dalla capacità di autocontrollo. Se siete Carl Jung e siete impegnati in una rissa intellettuale con i sostenitori di Sigmund Freud, è probabile che non avrete problemi a riconoscere l'importanza di saper trovare il tempo per concentrarvi sulle vostre idee. D'altro canto, se state scrivendo una tesi ma non avvertite particolari pressioni, la filosofia ritmica potrebbe essere necessaria per continuare a fare progressi.

In molti casi, non è semplicemente una questione di autocontrollo a orientare le scelte verso la filosofia ritmica, ma anche il fatto che alcuni lavori non consentono a chi li svolge di isolarsi per diversi giorni quando emerge la necessità di concentrarsi. (Per molti capi la regola è che i lavoratori sono liberi di concentrarsi quanto desiderano… purché siano in grado di rispondere prontamente alle loro email.) Ecco perché la filosofia ritmica è una delle scelte più comuni tra chi svolge un lavoro d'ufficio.

La filosofia giornalistica

Negli anni Ottanta, il giornalista Walter Isaacson aveva circa trent'anni e stava facendo rapidamente carriera nella rivista *Time*. A quel punto, era senza dubbio nel radar della classe intellettuale. Christopher Hitchens, per esempio, che in quel periodo scriveva sulla *London Review of Books*, l'aveva definito "uno dei migliori giornalisti dei settimanali statunitensi".[10] Per Isaacson era proprio il momento giusto per scrivere un Grande Libro Importante, conquista necessaria per salire la scala dei meriti in ambito giornalistico. Isaacson, quindi, ha scelto un argomento complesso – un intreccio biografico romanzato di sei personaggi che hanno rivestito un ruolo importante agli inizi della guerra fredda – e ha deciso di unire i propri sforzi con quelli di un giovane redattore del *Time*, Evan Thomas, per produrre un libro adeguatamente corposo, una pubblicazione epica di 864 pagine dal titolo *The Wise Men: Six Friends and the World They Made* (I sei uomini saggi. Sei amici e il mondo che hanno costruito).[11]

Il libro che è stato pubblicato nel 1986 è stato ben accolto dalle persone giuste. Il *New York Times* l'ha definito "un racconto sapientemente intessuto", mentre il *San Francisco Chronicle* ha esultato perché i due giovani scrittori avevano scritto "un Plutarco della guerra fredda".[12]

Meno di dieci anni più tardi Isaacson ha raggiunto l'apice della carriera giornalistica quando è stato nominato editor del *Time* (per poi diventare CEO di un think tank e un biografo, molto noto, di personaggi famosi, tra cui Benjamin Franklin, Albert Einstein e Steve Jobs).

Ciò che mi interessa di Isaacson, in ogni caso, non sono i risultati che ha ottenuto con il suo primo libro, ma il metodo con cui l'ha scritto. Nel raccontare questa storia, ho un punto di osservazione privilegiato. Negli anni che hanno portato Isaacson alla stesura di *The Wise Men*, infatti, anche mio zio John Paul Newport lavorava a New York come giornalista e un'estate ha condiviso con lui l'affitto di un appartamento per le vacanze. Ancora oggi mio zio ricorda le impressionanti abitudini lavorative di Isaacson:

> Era sempre sorprendente… riusciva a ritirarsi nella sua stanza per un po' di tempo, mentre tutti noi ci rilassavamo nel patio o altrove, per lavorare al libro […] Arrivava a venti minuti o un'ora, sentivamo il ticchettio della macchina da scrivere, poi scendeva a rilassarsi di nuovo insieme a noi[…] il lavoro non sembrava mai impensierirlo. Quando aveva un po' di tempo libero, si allontanava felice per lavorare.

Isaacson era metodico, ogni volta che riusciva a trovare un po' di tempo, entrava in modalità "concentrazione intensa" e si applicava con costanza alla stesura del libro. Ecco come – adesso lo sappiamo – si può scrivere un libro di novecento pagine pur dedicando la gran parte del proprio tempo a diventare uno dei migliori giornalisti di riviste settimanali.

Definisco questo approccio, in cui si cerca di lavorare con la massima concentrazione in ogni momento disponibile nella propria agenda, *filosofia giornalistica*. La definisco così perché riconosco che i giornalisti, come Walter Isaacson, sono abituati a entrare in "modalità scrittura" in un momento, come richiesto dalla natura, regolata da scadenze continue, della loro professione.

Questo approccio non è adatto per i neofiti della concentrazione intensa. Come abbiamo visto all'inizio della sezione, la capacità di passare rapidamente da attività superficiali alla concentrazione intensa non è naturale. Senza pratica, simili passaggi possono esaurire davvero le nostre riserve di forza di volontà. È un'abitudine che richiede un senso di fiducia nelle proprie capacità, la convinzione che si è impegnati in qualcosa di importante e che si avrà successo. È un tipo di convincimento che solitamente si basa su un fondamento di risultati professionali già conseguiti. È probabile che per Isaacson, ad esempio, fosse più facile

mettersi a scrivere di quanto potrebbe esserlo, diciamo, per un romanziere alle prime armi, perché, prima di allora, si era già impegnato a lungo per diventare uno scrittore affermato. Sapeva di avere la capacità di scrivere una biografia epica e capiva che sarebbe stato un passaggio fondamentale per la propria crescita professionale. La fiducia in se stessi ha un ruolo molto importante nel motivare gli sforzi complessi.

Sono di parte nei confronti della filosofia giornalistica, perché è il mio approccio principale nel tentativo di integrare entrambi i tipi di attività nella giornata lavorativa. In altre parole, non sono monastico (per quanto a volte invidi l'insolente disconnessione del mio collega informatico Donald Knuth). Non prediligo le immersioni di più giorni nella concentrazione intensa come chi sceglie la filosofia bimodale e, per quanto sia affascinato dalla filosofia ritmica, nei miei impegni c'è qualcosa che ostacola i tentativi di instaurare un'abitudine quotidiana. Piuttosto, come Isaacson, affronto ogni settimana come viene e faccio del mio meglio per dedicarmi quanto più spesso posso a lavorare con la massima concentrazione. Per scrivere questo libro, per esempio, ho sfruttato i momenti di tempo libero ogni volta che si sono presentati. Se i miei figli facevano un pisolino, afferravo al volo il computer portatile e mi chiudevo nello studio di casa. Se mia moglie nel fine settimana voleva far visita ai genitori ad Annapolis, sfruttavo l'occasione di avere qualcuno in più che badasse ai miei figli e mi ritiravo in un angolino tranquillo della casa dei miei suoceri per scrivere. Se veniva cancellata una riunione oppure se mi si apriva uno spazio pomeridiano, mi rifugiavo in una delle mie biblioteche preferite nel campus per scrivere ancora qualche cartella. E così via.

Devo, tuttavia, ammettere che non sono un purista nell'applicazione della filosofia giornalistica. Non sempre scelgo momento per momento quando concentrarmi al massimo. Piuttosto cerco di individuare, all'inizio di ogni settimana, gli spazi in cui potrò lavorare con la massima concentrazione nei giorni successivi e poi affino la decisione, a seconda delle necessità, all'inizio di ogni giornata lavorativa (si veda la Regola n. 4 per maggiori dettagli riguardo alle mie abitudini di pianificazione). Riducendo il bisogno di decidere, momento per momento, quando concentrarmi al massimo, posso preservare più energia mentale per il lavoro in sé.

Alla resa dei conti, la filosofia giornalistica rimane difficile da seguire. Se però avete fiducia nel valore di ciò che state cercando di realizzare e se

padroneggiate la capacità di concentrarvi (un'abilità che continueremo a sviluppare con le strategie che seguono), può essere una modalità sorprendentemente efficace di ricavare un'ampia disponibilità di tempo in mezzo a impegni che altrimenti sarebbero troppo pressanti.

Create un rituale

Spesso si sottovaluta come le persone che si servono della propria mente per creare prodotti di valore raramente si affidino al caso nelle proprie abitudini lavorative. Prendiamo in considerazione il biografo, vincitore del premio Pulitzer, Robert Caro. Come rivelato nel profilo pubblicato da una rivista, "ogni centimetro dell'ufficio [di Caro] a New York è governato da regole precise". Dove dispone i propri libri, come sistema le proprie note, che cosa appende alle pareti, persino che cosa indossa… Tutto è definito da precise abitudini che si sono modificate pochissimo nel corso della sua carriera. "Mi sono allenato a essere organizzato" spiega il giornalista.[13]

Anche Charles Darwin si valeva di una struttura rigida nell'organizzazione della propria vita lavorativa nel periodo in cui affinava la stesura del libro *L'origine delle specie*. Come più tardi ha ricordato il figlio Francis, si svegliava prontamente alle sette del mattino per fare una breve camminata. Consumava la colazione da solo e si ritirava nel proprio studio dalle otto alle nove e mezza. Dedicava l'ora successiva a leggere le lettere che gli erano state consegnate il giorno precedente, dopodiché rientrava in studio dalle dieci fino a mezzogiorno. Dopo la sessione, rifletteva sulle idee più complesse mentre camminava lungo un percorso prestabilito che cominciava in prossimità della serra e poi si sviluppava con un andamento circolare nella sua proprietà. Camminava fino a sentirsi soddisfatto delle proprie riflessioni, poi dichiarava ultimata la giornata lavorativa.[14]

Il giornalista Mason Currey, che ha trascorso cinque anni a catalogare le abitudini di pensatori e scrittori famosi (e dai cui scritti ho tratto i due esempi precedenti), ha riassunto questa tendenza alla sistematizzazione con le parole che seguono:

> C'è un'idea diffusa comunemente secondo cui gli artisti lavorino a partire dalla propria ispirazione, o che scocchi in loro una scintilla creativa o si accenda l'illuminazione non si sa da dove[…] ma spero che [il mio lavoro] chiarisca che aspettare l'ispirazione è un progetto terribile. Infatti, probabilmente, il miglior consiglio che potrei dare a chi cerca di fare un lavoro creativo è di ignorare l'ispirazione.[15]

In una rubrica del *New York Times* sull'argomento, David Brooks riassume questa realtà in maniera più schietta: "[Le grandi menti creative] pensano come artisti ma lavorano come ragionieri."[16]

• • • •

Questa strategia suggerisce quanto segue. Per trarre il massimo dalle vostre sessioni di concentrazione intensa, scegliete rituali rigidi e adatti a voi, proprio come hanno fatto i pensatori importanti di cui abbiamo parlato in precedenza. C'è un motivo per cui vi suggerisco di imitarli. Le grandi menti, come Caro e Darwin, non avevano scelto alcuni rituali per essere strani, ma perché sapevano che avrebbero avuto successo sul lavoro se fossero stati capaci di andare in profondità, sempre più. E non c'è modo di vincere un premio Pulitzer né di concepire una teoria grandiosa senza spingere le proprie capacità cognitive al limite. I rituali riducevano le difficoltà del passaggio a una concentrazione profonda e permettevano loro di entrare in modalità "intensa" più facilmente e di rimanere concentrati più a lungo. Se invece avessero aspettato di avere l'ispirazione prima di cominciare a lavorare seriamente, probabilmente avrebbero raggiunto risultati nettamente più modesti.

Non esiste un rituale corretto per lavorare con la massima concentrazione, perché la scelta giusta dipende da voi e dal progetto a cui vi state dedicando. Ecco però alcune questioni generali che ogni rituale efficace dovrebbe tenere in considerazione.

- *Dove lavorerete e per quanto tempo*. Il rituale deve prevedere una sede specifica per gli sforzi lavorativi. La sede potrebbe essere semplicemente il vostro ufficio abituale con la porta chiusa e la scrivania sgombra (un mio collega ama apporre un cartello "Non disturbare", in stile hotel, alla porta del proprio studio, quando affronta un argomento difficile). Se è possibile individuare una sede che utilizzerete solo per lavorare con la massima concentrazione – per esempio, una sala riunioni oppure una biblioteca silenziosa – l'effetto positivo sarà ancora più potente. (Se lavorate in un ufficio open space, la necessità di trovare un luogo in cui ritirarvi per lavorare concentrati diventa particolarmente importante.) A prescindere da dove lavorate, assicuratevi di inquadrare in una specifica cornice temporale la sessione per offrire a voi stessi una sfida ben chiara invece di una faticata indefinita.
- *Come lavorerete*. Il rituale ha bisogno di regole e procedimenti perché gli sforzi siano inquadrati in una struttura. Per esempio, potreste istituire il divieto di utilizzare Internet oppure mantenere un'unità di misura come il numero di parole scritte in un intervallo di venti minuti per affinare la concentrazione. Senza questa struttura dovrete più volte chiedervi che cosa dovreste fare e non fare durante le sessioni e continuare a cercare di stabilire se state lavorando davvero seriamente, con un inutile consumo della vostra riserva di forza di volontà.
- *Come sosterrete il vostro lavoro*. Il rituale deve sostenere le vostre capacità cognitive perché possiate continuare a lavorare a un alto livello di concentrazione. Per esempio, il rituale

> potrebbe specificare che comincerete con una buona tazza di caffè oppure che avrete sempre a disposizione qualcosa da mangiare che vi fornisca energia. Oppure potrebbe includere dell'esercizio fisico leggero, come una camminata per rischiarare la mente. (Come ha detto Nietzsche: "Le uniche idee valide sono quelle concepite mentre si cammina.")[17] Le forme di sostegno possono includere anche elementi ambientali, come l'organizzazione dei materiali da lavoro per ridurre i passaggi che dissipano energia (come abbiamo visto nell'esempio di Caro). Per ottimizzare le possibilità di successo, è necessario che riusciate a sostenere i vostri sforzi. Allo stesso tempo, è necessario un sostegno sistematizzato così da non sprecare energia mentale cercando di capire di che cosa avete bisogno in quel momento.

Queste riflessioni vi aiuteranno a cominciare a confezionare il vostro rituale per concentrarvi al massimo. Tenete presente, però, che per trovare un rituale che si adatti a voi è necessario sperimentare; quindi, siate disposti a impegnarvi per cercare ciò che è meglio per voi. Vi assicuro che lo sforzo vale la pena. Quando avrete costruito un rituale che vi sembra funzioni, l'impatto può essere notevole. Lavorare concentrati è una scelta importante e non un'attività da prendere alla leggera. Se accompagniamo questi sforzi con un rituale complesso (e forse, a uno sguardo esterno, piuttosto strano), significa che accettiamo questa realtà e offriamo alla mente l'organizzazione strutturale e l'impegno di cui ha bisogno per entrare in uno stato di concentrazione in cui possiamo cominciare a creare cose importanti.

Fate gesti grandiosi

All'inizio dell'inverno del 2007 J.K. Rowling aveva difficoltà a terminare la stesura di *Harry Potter e i doni della morte*, l'ultimo capitolo della saga. La pressione era forte, perché il libro recava in sé la responsabilità di legare insieme i sei episodi che l'avevano preceduto soddisfacendo centinaia di milioni di fan. Rowling doveva lavorare intensamente per soddisfare le pretese dei lettori, però faticava sempre più a concentrarsi nello studio della propria casa a Edimburgo, in Scozia. "Mentre stavo ultimando il libro, un giorno è arrivato l'addetto alla pulizia delle finestre, i bambini erano in giro per casa, i cani abbaiavano",[18] ricorda Rowling in un'intervista. Era davvero troppo, così l'autrice ha preso una decisione estrema per portare la propria attenzione dove avrebbe dovuto essere: ha preso una suite in un albergo a cinque stelle, il Balmoral Hotel, situato nel cuore di Edimburgo. "Sono andata nell'hotel, perché è bellissimo ma non avevo intenzione di alloggiarvi", ha spiegato. "Il primo giorno di scrittura, però, è stato prolifico e senza interruzioni, quindi ho continuato a farvi ritorno e alla fine ho

completato la stesura dell'ultimo libro della saga di *Harry Potter* in quell'hotel."[19]

A posteriori, non sorprende che Rowling abbia deciso di rimanere al Balmoral Hotel. L'ambientazione era perfetta per il progetto. Il Balmoral, noto per essere uno degli alberghi più lussuosi della Scozia, è un edificio vittoriano dall'architettura raffinata e che presenta persino un'alta torre dell'orologio. Si trova solo a un paio di isolati di distanza dal castello di Edimburgo, che è stato la fonte di ispirazione per Hogwarts.

La decisione di Rowling di trasferirsi nella suite di un albergo di lusso vicino al castello di Edimburgo è un esempio di una strategia curiosa ma efficace nell'ambito della concentrazione intensa: *il gesto grandioso*. Il concetto è semplice: attuando un cambiamento radicale nel vostro ambiente abituale, associandolo magari a uno sforzo significativo o a un investimento di denaro, tutto mirato a sostenere l'impegno alla massima concentrazione, aumentate l'importanza percepita dell'attività. Attribuendo molta più importanza a ciò che state facendo, riducete l'istinto mentale di procrastinare e vi procurate un'iniezione di motivazione e di energia.

Scrivere un capitolo di un romanzo di Harry Potter, per esempio, è un lavoro complesso e richiede molta energia mentale, a prescindere da dove scegliamo di lavorare. Ma se paghiamo mille euro al giorno per scrivere in una suite di un antico hotel situato in una strada non lontana da un castello in stile Hogwarts, trovare l'energia per cominciare e sostenere il lavoro diventa più facile di quanto sarebbe se fossimo rimasti nello studio di casa tra molte distrazioni.

Osservando le abitudini di altre persone che sono note per aver scelto di lavorare con la massima concentrazione, ci accorgiamo che la strategia dei gesti grandiosi è piuttosto diffusa. Bill Gates, per esempio, nel periodo in cui è stato CEO di Microsoft, era famoso per le "think weeks", settimane in cui si liberava del lavoro abituale e degli obblighi familiari, per ritirarsi in un luogo a riflettere profondamente, senza distrazioni, su questioni importanti per la propria azienda. Proprio durante una di queste settimane, per esempio, è giunto alla conclusione che Internet sarebbe stata una forza primaria del settore.[20] Nulla impediva a Gates di concentrarsi intensamente nel proprio ufficio nella sede centrale della Microsoft, a Seattle, ma la novità del ritiro settimanale l'ha aiutato a raggiungere i livelli di concentrazione desiderati.

Anche il fisico del MIT e romanziere Alan Lightman compie gesti grandiosi. In particolare, ogni estate si ritira in “un’isoletta” del Maine per riflettere profondamente e ricaricarsi. Nel 2000, quando ha rilasciato l’intervista, non solo l’isola non disponeva di un collegamento a Internet, ma nemmeno di una connessione telefonica. Nello spiegare la propria scelta, ha detto: “Sono due mesi e mezzo in cui ritrovo un po’ di silenzio nella mia vita… è una condizione così difficile da trovare.”[21]

Non tutti hanno la libertà di trascorrere due mesi nel Maine, ma molti scrittori, tra cui Dan Pink e Michael Pollan, scelgono di riprodurre un’esperienza simile nel corso dell’anno e per questo hanno fatto costruire – con un significativo impegno di energia e di denaro – capanni per la scrittura all’interno delle loro proprietà. (Pollan ha persino raccontato in un libro l’esperienza dell’edificazione di un capanno nel bosco, dietro la sua vecchia casa nel Connecticut.)[22] Simili fabbricati annessi alle proprietà non sono strettamente necessari per gli scrittori che hanno bisogno solamente di un laptop e di una superficie piana su cui appoggiarlo per svolgere il proprio lavoro. Il valore di queste costruzioni non sta certo nel comfort che offrono, ma è invece nel gesto grandioso racchiuso nel progetto e nell’edificazione del capanno all’unico scopo di consentire una miglior esperienza di scrittura.

Non è necessario che un gesto grandioso sia permanente. Dopo che William Shockley, fisico che lavorava per i Bell Laboratories e personalità patologicamente competitiva, è stato insignito del premio Nobel per la scoperta dell’effetto transistor – come spiego in dettaglio nella strategia successiva, due membri del suo team sono giunti alla svolta che ha portato all’invenzione mentre Shockley era impegnato su un altro lavoro –, si è ritirato in una stanza d’albergo a Chicago dove si era recato ufficialmente per partecipare a una conferenza. È uscito dalla stanza solo dopo aver sistemato i dettagli di un progetto su cui stava riflettendo. Quando alla fine ha lasciato l’hotel, ha spedito per posta gli appunti a Murray Hill, nel New Jersey, in modo che un collega potesse unirli al taccuino di appunti presente in laboratorio e firmarli per mettere una marca temporale sull’invenzione. La forma di transistor su cui Shockley aveva lavorato in quell’immersione in profondità gli è valsa una parte del premio Nobel conferito a lui e ad altri due colleghi.[23]

Un esempio ancora più estremo di un gesto grandioso ed episodico che ha portato a risultati notevoli è la storia di Peter Shankman, imprenditore e pioniere dei social media. Noto conferenziere, Shankman viaggia molto in aereo. A un certo punto, l'imprenditore si è accorto che quei novemila metri d'altezza erano un ambiente ideale per concentrarsi profondamente. Come ha spiegato in un post: "Bloccato su un sedile senza nulla di fronte a me, nessuna distrazione a sollecitare la mia attenzione congenitamente propensa a seguire tutto ciò che è nuovo e scintillante, non ho niente da fare se non essere una cosa sola con i miei pensieri."[24] In seguito Shankman ha firmato un contratto per la scrittura di un libro che gli concedeva solo due settimane per concluderne la stesura. Per rispettare la scadenza, si sarebbe dovuto concentrare al massimo, così, per farlo, ha compiuto qualcosa di insolito. Ha acquistato un biglietto di andata e ritorno per Tokyo, in business class. Ha scritto sul volo diretto in Giappone, bevuto un espresso nella lounge della business class una volta giunto a destinazione, poi ha preso il volo di ritorno, trascorrendo di nuovo tutto il tempo a scrivere, per rientrare negli Stati Uniti, trenta ore dopo rispetto al momento della partenza, con un manoscritto completo tra le mani. "Il viaggio è costato quattromila dollari e ne è valso ogni penny", ha spiegato.[25]

In tutti questi esempi, non è semplicemente il cambio d'ambiente o la ricerca della quiete ad aver favorito un approccio più intenso. La forza principale è l'attitudine mentale che si attiva quando ci si impegna seriamente. Recarsi in una località esotica per focalizzarsi su un progetto di scrittura oppure prendersi una settimana libera dal lavoro solo per pensare o chiudersi nella camera di un hotel fino a quando non si è riusciti a completare un'invenzione importante sono gesti che innalzano l'obiettivo a un livello di priorità mentale che ci aiuta a sbloccare le risorse mentali di cui abbiamo bisogno. A volte, per concentrarsi, è necessario fare gesti grandiosi.

Non lavorate da soli

Il rapporto tra concentrazione intensa e collaborazione è complesso e insidioso. Vale la pena trovare il tempo di capirlo meglio, perché collaborare con altri in maniera appropriata può accrescere la qualità del lavoro svolto con la massima concentrazione nella nostra vita professionale.

È utile cominciare la discussione sull'argomento facendo un passo indietro per esaminare ciò che a prima vista sembra un conflitto insanabile. Nella Parte prima ho criticato Facebook per come era stata progettata la nuova sede centrale. In particolare, ho osservato come l'obiettivo dell'azienda di creare il più ampio open space al mondo – una sala gigantesca in grado di ospitare 2800 impiegati –[26] rappresentasse un attacco assurdo alla possibilità di concentrarsi. Il buon senso, accompagnato da un numero crescente di ricerche, evidenzia la realtà che la condivisione di uno spazio di lavoro con un ampio numero di colleghi offre distrazioni enormi e crea un ambiente che vanifica ogni sforzo di riflettere seriamente. In un articolo del 2013 che riassume le ricerche più recenti sull'argomento, la rivista *Bloomberg Businessweek* si è spinta chiedere la fine della "tirannia degli uffici open space".[27]

Eppure gli uffici open space non sono scelti a caso. Come riferisce l'autrice Maria Konnikova sul *The New Yorker*, quando il concetto è emerso per la prima volta, l'obiettivo era "facilitare la comunicazione e il flusso delle idee".[28] Il concetto era apprezzato dalle compagnie statunitensi che cercavano di darsi un'aura non convenzionale da startup. Josh Tyrangiel, editor di *Bloomberg Businessweek*, per esempio, spiega l'assenza di uffici nella sede di Bloomberg con queste parole: "Un open space è spettacolare, consente a tutti di sintonizzarsi sulla mission generale e[…] stimola la curiosità e il contatto tra persone che lavorano in ambiti diversi."[29] Jack Dorsey ha giustificato la scelta di un open space per la sede centrale di Square spiegando: "Incoraggiamo le persone a uscire dal proprio ufficio perché crediamo nella serendipità e riteniamo importante che i colleghi passino gli uni accanto agli altri insegnandosi cose nuove."[30]

Per il bene del dibattito, chiamiamo questo principio – secondo cui quando si permette alle persone di incontrarsi casualmente emergono nuove possibilità di collaborazione e idee innovative – *teoria della creatività serendipica*. Possiamo ragionevolmente pensare che, quando Mark Zuckerberg ha deciso di costruire il più grande ufficio al mondo, questa teoria l'abbia aiutato a scegliere, proprio come ha orientato le scelte di molti imprenditori che hanno preferito gli spazi di lavoro aperti un po' ovunque nelle aziende della Silicon Valley e oltre. (A orientare verso questa scelta sono anche fattori meno evidenti, come il risparmio economico e la possibilità di una supervisione più efficace, ma non sono attraenti come la teoria della creatività serendipica e sono quindi meno enfatizzati.)

La scelta se favorire la concentrazione oppure promuovere la serendipità sembra indicare che la concentrazione intensa (un impegno individuale) sia incompatibile con le intuizioni creative (un'impresa collaborativa). Questa conclusione, però, è imperfetta. Si basa, a mio avviso, su una comprensione non corretta della teoria della serendipità creativa. Per spiegare questa mia affermazione, osserviamo le origini di questa particolare idea riguardo a ciò che stimola le scoperte e le invenzioni.

La teoria in questione si basa su fonti diverse, ma con una delle più note in particolare ho un rapporto diretto. Nei sette anni che ho trascorso al MIT, ho lavorato nel famoso Building 20. La struttura, situata all'intersezione tra Main e Vassar Street, nell'East Cambridge, poi demolita nel 1998, era stata realizzata come rifugio temporaneo durante la seconda guerra mondiale, per ospitare il vivace Radiation Laboratory. Come sottolineato da un articolo del 2012 apparso sul *New Yorker*, l'edificio inizialmente è stato visto come un fallimento: "La ventilazione era scarsa e i corridoi bui. Le pareti erano sottili, il tetto perdeva e all'interno in estate faceva caldo, mentre in inverno si congelava."[31]

Al termine della guerra, però, l'afflusso di scienziati è proseguito. Il MIT aveva bisogno di più spazio, così, invece di demolire immediatamente il Building 20, com'era stato promesso dai funzionari locali, si è scelto di continuare a usare l'edificio per ospitare molti laboratori. Di conseguenza, un improbabile assortimento di dipartimenti diversi – da scienza nucleare a linguistica, a elettronica – condividevano un edificio di basso profilo con inquilini più esoterici come un'officina meccanica e un laboratorio di riparazione pianoforti. Dal momento che l'edificio era stato realizzato in economia, i gruppi non si sono fatti problemi a riorganizzare gli spazi come preferivano. Le pareti e i pavimenti potevano essere spostati e l'attrezzatura imbullonata alle travi. Nel raccontare dell'invenzione del primo orologio atomico da parte di Jerrold Zacharias, il summenzionato articolo del *New Yorker* sottolinea come il fisico sia stato in grado di eliminare due piani del proprio laboratorio sito nel Building 20 per installare il cilindro a tre piani che era necessario per la sperimentazione.

Nella tradizione del MIT si crede che questa casuale combinazione di discipline diverse, messe insieme in un grande edificio riconfigurabile, abbia portato a incontri fortuiti e a uno spirito creativo che hanno dato origine a moltissime innovazioni e ad argomenti di studio molto diversi,

dalle grammatiche di Chomsky, ai radar di navigazione Loran, ai videogame, tutto nelle stesse decadi produttive postbelliche. Quando l'edificio è stato finalmente demolito per fare spazio allo Stata Center (dove ho studiato), progettato dell'architetto Frank Gehry e costato trecento milioni di dollari, la perdita del Building 20 è stata compianta. Come tributo al "palazzo di compensato", l'architettura dello Stata Center ingloba tavole di compensato grezzo e parti di cemento esposte su cui sono ancora evidenti i segni delle misurazioni fatti durante la costruzione.

Più o meno nello stesso periodo in cui è stato frettolosamente edificato il Building 20, circa tre chilometri a sud-ovest, a Murray Hill, nel New Jersey, era in corso la realizzazione di un'opera che avrebbe favorito più sistematicamente la creatività serendipica. Lì il direttore dei Bell Labs, Mervin Kelly, guidava la costruzione di una nuova sede per il laboratorio la cui architettura avrebbe intenzionalmente dovuto favorire l'interazione tra un gruppo molto diversificato di scienziati e ingegneri. Kelly aveva rifiutato l'abituale approccio in uso per le università di ospitare differenti dipartimenti in edifici diversi, preferendo invece mettere gli spazi in contatto in una struttura contigua collegata da lunghi corridoi; alcuni corridoi erano tanto lunghi che stando in piedi a un'estremità quella opposta sembrava convergere in un punto di fuga. Come evidenzia il giornalista Jon Gertner: "Attraversare l'intera hall senza incontrare un'infinità di conoscenti ed entrare in contatto con problemi, distrazioni e idee era quasi impossibile. Un fisico che si recasse in mensa per il pranzo era come una calamita che rotolasse sopra una miriade di pagliuzze di limatura di ferro."[32]

Questa strategia, unita alla scelta di Kelly di reclutare tenacemente e senza sosta alcune delle migliori menti del mondo, ha prodotto un picco di innovazioni nella storia della civiltà moderna. Nei decenni successivi alla seconda guerra mondiale, il laboratorio ha prodotto, tra le altre conquiste: la prima cella solare, il laser, satelliti destinati alla comunicazione, il sistema di comunicazione cellulare e la rete in fibra ottica. Nello stesso periodo, ai Bell Labs, i teorici hanno formulato sia la teoria dell'informazione sia la teoria dei codici, gli astronomi hanno vinto il premio Nobel per la validazione empirica della teoria del Big Bang e, risultato forse più importante di tutti, i fisici hanno inventato il transistor.[33]

Sembra quindi che le testimonianze storiche sostengano la teoria della creatività serendipica. Possiamo affermare con una certa sicurezza che per l'invenzione del transistor siano stati necessari i Bell Labs con la loro capacità di mettere insieme fisici dello stato solido, teorici quantistici e sperimentatori di livello mondiale in un edificio in cui gli scienziati potessero incontrarsi casualmente e imparare dalle diverse competenze. È improbabile che l'invenzione del transistor potesse arrivare da uno scienziato solitario che si dedicasse alla riflessione profonda nell'equivalente accademico della torre in pietra di Carl Jung.

Ma è proprio a questo punto che dovremmo osservare meglio le sfumature per comprendere che cosa realmente abbia prodotto innovazione in siti come il Building 20 e i Bell Labs. Per farlo, ritorniamo per un istante alla mia esperienza personale al MIT. Quando sono arrivato all'istituto come dottorando, nell'autunno del 2004, la mia classe era la prima a essere ospitata nel nuovo Stata Center che, come abbiamo visto, aveva sostituito il Building 20. Dal momento che il centro era nuovo, agli studenti era offerta una visita guidata che ne illustrasse le caratteristiche. Frank Gehry, come detto, aveva disposto gli uffici in open space e inserito scalinate aperte tra i piani, il tutto nel tentativo di sostenere il tipo di incontri serendipici che avevano caratterizzato l'edificio precedente. A colpirmi in quel momento, però, è stata una caratteristica che non era stata progettata da Gehry, in quanto costituiva un'aggiunta recente, dovuta all'insistenza dei docenti universitari: alcune guarnizioni speciali erano state installate negli stipiti delle porte degli uffici per migliorare l'insonorizzazione. I professori del MIT – tra i tecnologi più innovativi al mondo – non avevano alcuna intenzione di lavorare in un open space. Hanno preteso invece la possibilità di chiudere la porta e separarsi dall'esterno.

La combinazione di uffici insonorizzati e ampi spazi comuni cui gli uffici sono collegati crea un'innovativa architettura *hub-and-spoke*, a raggiera, in cui sono favoriti sia gli incontri serendipici sia la riflessione intensa condotta in maniera solitaria. È una scelta che copre una gamma di soluzioni in cui a un estremo troviamo il pensatore individuale, isolato dagli incontri che possono fornire ispirazione ma privo di distrazioni, e all'altro estremo troviamo il pensatore pienamente collaborativo che lavora in un open space, esposto all'ispirazione ma che fatica a portare avanti il pensiero profondo su cui l'ispirazione dovrebbe fiorire.**

Se ritorniamo al Building 20 e ai Bell Labs, notiamo come anche queste strutture abbiano la stessa architettura. Nessuno dei due edifici, infatti, era organizzato come un moderno open office. Erano stati costruiti invece a partire dal layout di uffici standard, collegati tra loro da corridoi condivisi. Lo spirito creativo che vi si respirava era dovuto soprattutto al fatto che gli uffici condividevano un ridotto numero di spazi che li collegavano, obbligando così i ricercatori a interagire tra loro quando avevano bisogno di spostarsi da un ufficio all'altro. Quei corridoi immensi, in altre parole, erano hub molto efficaci.

Possiamo, quindi, congedare la soluzione dell'open space che impedisce la concentrazione intensa senza respingere la teoria della creatività serendipica, portatrice di innovazioni. La chiave per farlo consiste nel preferire una soluzione *hub-and-spoke*, o a raggiera… Esponetevi spesso alle idee in spazi tipo *hub* (il mozzo della ruota) ma conservate un vostro raggio al cui interno lavorare intensamente sulle idee e sui problemi che incontrate.

Separare le attività, però, non è sufficiente, perché, anche quando ritorniamo nel nostro spazio, il lavoro individuale non sempre è la strategia migliore. Prendiamo per esempio in considerazione l'invenzione del transistor di cui abbiamo parlato in precedenza, che è avvenuta nei Bell Labs. La scoperta si deve al lavoro di un ampio gruppo di ricercatori, tutti con specialità differenti, che si sono uniti per formare il *gruppo di ricerca di fisica dello stato solido*, un team che si dedicava a trovare alternative di dimensioni più ridotte e anche più affidabili rispetto alla valvola termoionica. Gli scambi collaborativi del gruppo erano la precondizione necessaria all'invenzione del transistor, un chiaro esempio dell'efficacia dell'*attitudine hub*.

Una volta che il gruppo di ricerca ha condotto il lavoro preparatorio, il processo d'innovazione si è spostato nel raggio. A rendere questo particolare processo d'innovazione un caso interessante, però, è che anche quando il lavoro si è spostato nella zona dei raggi, è rimasto collaborativo. Sono stati in particolare due ricercatori – lo sperimentatore Walter Brattain e il teorico quantico John Bardeen – che in un periodo di circa un mese, nel 1947, hanno elaborato la serie di scoperte che ha portato al primo transistor a stato solido.

In quel periodo, Brattain e Bardeen hanno lavorato insieme in un piccolo laboratorio, spesso fianco a fianco, incoraggiandosi a vicenda a elaborare un progetto migliore e più efficace. Si sono impegnati principalmente a lavorare con la massima concentrazione, ma in maniera diversa rispetto a quanto abbiamo visto finora. Brattain si concentrava sull'elaborazione di un progetto sperimentale che potesse sfruttare le ultime intuizioni teoriche di Bardeen. Il teorico quindi lavorava con la massima concentrazione per dare un senso ai risultati degli ultimi esperimenti di Brattain, cercando di ampliare il quadro teorico per includere le nuove osservazioni. Questo lavoro a due rappresenta una forma di concentrazione intensa collaborativa (comune nei circoli accademici) che sfrutta ciò che chiamo *effetto lavagna*. Per un certo tipo di problemi, se collaboriamo con un collega con la proverbiale "lavagna condivisa" possiamo ottenere risultati migliori che non lavorando da soli. La presenza dell'altra parte che aspetta la nostra prossima intuizione – sia condividendo fisicamente la nostra stessa stanza sia collaborando virtualmente – è in grado di bloccare l'istinto che ci porta a evitare la concentrazione intensa.

Adesso possiamo fare un passo indietro e trarre qualche conclusione pratica sui benefici che la collaborazione offre alla capacità di concentrarsi al massimo. Il successo del Building 20 e dei Bell Labs mostra come l'isolamento non sia necessario per concentrarsi intensamente. Gli esempi indicano invece che, in molti settori – soprattutto quando si cerca di innovare –, la concentrazione intensa e collaborativa può portare a risultati migliori. Possiamo quindi considerare questa possibilità se vogliamo integrare la concentrazione intensa nella nostra vita professionale. In ogni caso, è importante tenere a mente due linee guida.

Primo, la distrazione è sempre distruttiva. Ecco che quindi la soluzione a raggiera è un modello importante. Separate gli incontri serendipici dagli sforzi per riflettere a fondo e mettete a frutto queste due fonti di ispirazione. Dovreste cercare di ottimizzare ogni sforzo in maniera separata, invece di confonderli in un pasticcio che impedirebbe di raggiungere entrambi gli obiettivi.

Secondo, anche quando vi ritirate all'interno di un raggio per riflettere in profondità, se avete la possibilità di sfruttare l'effetto lavagna, fatelo. Lavorando fianco a fianco con un collega su un problema, potete spingervi

a vicenda a un livello sempre più profondo e quindi arrivare a produrre risultati sempre più validi se paragonati al lavoro individuale.

Quando è il momento di lavorare concentrati, in altre parole, pensate a un approccio collaborativo se appropriato, perché può portarvi verso risultati di livello superiore. Al tempo stesso, non mitizzate la ricerca di interazione e di casualità positiva fino al punto da togliere spazio alla concentrazione che è realmente necessaria per estrapolare qualcosa di utile dal vortice di idee che ci circonda.

Agite come manager

Questa storia è diventata una leggenda nel mondo della consulenza aziendale. A metà degli anni Novanta, il professore della Harvard Business School, Clayton Christensen, ha ricevuto una telefonata da Andy Grove, CEO e presidente di Intel. Grove era venuto a conoscenza delle ricerche di Christensen sull'innovazione dirompente e gli aveva chiesto di raggiungerlo in aereo in California per discutere le implicazioni della teoria per Intel. Christensen ha spiegato a Grove le basi dell'innovazione dirompente: spesso accade che compagnie consolidate siano detronizzate da startup che cominciano a proporre offerte economiche, per la fascia più bassa del mercato, ma poi, nel tempo, migliorano i propri prodotti fino ad arrivare a rubare una quota del mercato più alto. Grove ha riconosciuto che Intel si sarebbe trovata ad affrontare una simile minaccia da parte dei processori di basso profilo realizzati da compagnie come AMD e Cyrix. Stimolato da questa nuova prospettiva, Grove ha concepito la strategia che ha portato alla realizzazione dei processori Celeron, prodotti di livello inferiore che sono serviti a Intel per contrastare le sfide lanciate da compagnie presenti nella fascia più bassa del mercato.

C'è una parte meno conosciuta della storia. Come ricorda Christensen, in una pausa dalla riunione Grove ha domandato: "Come posso farlo?"[34] Christensen ha risposto con un'argomentazione riguardo alla strategia aziendale, spiegando a Grove come avviare una nuova unità aziendale e altro ancora. Allora Grove l'ha interrotto con una risposta brusca: "Sei un accademico proprio naïf. Ti ho chiesto *come* farlo e tu mi dici *che cosa* dovrei fare. *So che cosa devo fare, ma non so come farlo.*"

Come Christensen ha spiegato in seguito, la distinzione tra cosa e come è fondamentale ma spesso trascurata nel mondo professionale. Spesso è facile

individuare la strategia necessaria a raggiungere l'obiettivo, ma ciò che fa inciampare le aziende è capire come organizzare la strategia una volta individuata. Ho letto questa storia nella prefazione che Christensen ha scritto per un libro dal titolo *Le 4 discipline dell'execution* che, a partire da molti case study sulla consulenza aziendale, individua quattro "discipline" che aiuteranno le aziende a scegliere strategie di alto livello. L'idea di un divario tra *cosa* e *come* mi ha colpito, perché è importante anche per la mia ricerca personale su come trascorrere più tempo lavorando concentrati. Proprio come Andy Grove aveva individuato l'importanza dell'entrare in gioco nel mercato dei processori di basso livello, allo stesso modo avevo capito l'importanza di dare spazio alla concentrazione. Ciò di cui avevo bisogno a quel punto era comprendere come mettere in atto la strategia.

Intrigato dai parallelismi, ho scelto di adattare l'idea delle 4 discipline alle mie personali abitudini lavorative e alla fine sono rimasto sorpreso nell'accorgermi di quanto si sono rivelate utili nell'orientarmi ad agire efficacemente verso l'obiettivo di lavorare con la massima concentrazione. Queste idee sono nate in un contesto di grandi aziende, ma i concetti sottostanti si applicano ovunque ci sia la necessità di fare qualcosa di importante, muovendosi tra i molti obblighi e le distrazioni che si contendono la nostra attenzione. Tenendo a mente questo, ho riassunto nelle sezioni che seguono le quattro discipline proposte dagli autori del libro, raccontando come ho adattato ciascuna alle problematiche specifiche che ho incontrato nel tentativo di sviluppare un'abitudine alla concentrazione intensa.

Disciplina n. 1 – Focalizzatevi su ciò che è di fondamentale importanza

Come spiegano gli autori di *Le 4 discipline dell'Execution*: "Più si cerca di fare, meno effettivamente si ottiene."[35] Per questo motivo dovremmo scegliere un numero ridotto di "obiettivi di fondamentale importanza". La semplicità aiuta un'organizzazione a focalizzare la propria energia a un grado di intensità sufficiente a ottenere risultati importanti.

Per una persona che si sia data l'obiettivo di lavorare con la massima concentrazione, la prima disciplina implica che occorre individuare un numero ridotto di risultati ambiziosi che si desidera perseguire nelle ore di concentrazione intensa. L'esortazione generica a "dedicare più tempo a

lavorare con concentrazione" non suscita entusiasmo. Se invece stabiliamo un obiettivo specifico che possa restituirci benefici tangibili e sostanziali troveremo una grande fonte di entusiasmo. In un articolo intitolato "The Art of Focus" (L'arte della focalizzazione), David Brooks ha sostenuto l'importanza di lasciare che gli obiettivi ambiziosi guidino un comportamento consapevole, spiegando: "Se volete vincere nella guerra per l'attenzione, non cercate di dire 'no' alle distrazioni banali che trovate al buffet delle informazioni; piuttosto, dite 'sì' agli argomenti che suscitano in voi un desiderio fortissimo e lasciate che quel desiderio fortissimo travolga tutto il resto."[36]

Per esempio, quando ho cominciato a sperimentare le quattro discipline, ho stabilito l'obiettivo specifico e importante di pubblicare, nel corso dell'anno accademico, cinque articoli *peer-reviewed* di alta qualità. Era un obiettivo ambizioso, perché erano più articoli di quanti ne avessi pubblicati fino a quel momento. L'obiettivo inoltre prevedeva benefici tangibili (in quel periodo incombeva all'orizzonte il momento in cui avrebbero valutato se rinnovare il mio incarico di ruolo). Insieme, i due benefici correlati all'obiettivo hanno offerto un forte sostegno alla mia motivazione.

Disciplina n. 2 – Intervenite sulle misure lead

Una volta che avete individuato un obiettivo di fondamentale importanza, è necessario misurare il successo. Nel libro di cui abbiamo parlato, ci sono due tipi di metriche, le misure *lag* e le misure *lead*. Le misure *lag* descrivono ciò che in ultima istanza cerchiamo di migliorare. Per esempio, se l'obiettivo è aumentare la soddisfazione del cliente che frequenta la vostra panetteria, allora la misura lag consiste nel punteggio di soddisfazione del cliente. Come spiegano gli autori del libro, il problema con le misure lag è che "quando le ricevete, la prestazione che le ha prodotte è già parte del passato".[37]

Le misure *lead*, invece, "misurano i nuovi comportamenti che condurranno al successo sul piano delle misure lag". Nella panetteria per esempio, una buona misura lead potrebbe essere il numero di clienti che riceve un assaggio gratuito. È un valore su cui possiamo intervenire direttamente distribuendo più assaggi. Aumentando questo valore, alla fine cresceranno anche i valori delle misure lag. In altre parole, le misure lead portano la nostra attenzione sui comportamenti che possiamo migliorare e

controllare direttamente nel prossimo futuro e che quindi avranno un impatto positivo sui nostri obiettivi a lungo termine.

Per chi ha scelto di lavorare con la massima concentrazione, è semplice individuare la misura lead rilevante: è *il tempo che trascorriamo in una condizione di concentrazione intensa diretta al raggiungimento del nostro obiettivo di fondamentale importanza*. Per tornare all'esempio del mio lavoro, questa prospettiva mi ha aiutato molto a orientare la mia ricerca accademica. Ero solito concentrarmi sulle misure lag, come il numero di articoli pubblicati ogni anno. Queste misure, però, non riuscivano a cambiare i miei comportamenti quotidiani perché non c'era nulla che riuscissi a fare nel breve termine per produrre un cambiamento su queste misurazioni a lungo termine. Quando ho cominciato invece a tenere il conto delle ore in cui lavoravo profondamente concentrato, all'improvviso queste misure sono diventate importanti nella mia routine quotidiana. Ogni ora in più di concentrazione si rifletteva immediatamente sul mio punteggio.

Disciplina n. 3 – Compilate un tabellone segnapunti che sia di incoraggiamento

"Le persone giocano in modo diverso quando si segnano i punti"[38] spiegano gli autori del libro. Sostengono infatti che, se si desidera coinvolgere il proprio team nel raggiungimento dell'obiettivo di fondamentale importanza per l'organizzazione, è importante che ci sia un luogo pubblico in cui registrare e monitorare le misure lead. Il tabellone segnapunti crea un senso di competizione che porta i membri del gruppo a focalizzarsi sulle misure, anche quando qualcos'altro richiede la loro attenzione. Il tabellone inoltre sostiene la motivazione. Quando il team registra il proprio successo rispetto a una misura lead, si sente coinvolto e motivato a mantenere elevato il livello di performance.

Nel presentare la Disciplina n. 2, ho affermato che, per un individuo che voglia concentrarsi al massimo, la misura lead dovrebbe essere il numero di ore trascorse lavorando intensamente. Ne consegue che il tabellone dovrebbe essere un oggetto fisico collocato nello spazio di lavoro, che mostri il conteggio delle ore che la persona ha dedicato a lavorare con la massima concentrazione.

Quando ho deciso di sperimentare le quattro discipline, ho ideato una soluzione semplice ma efficace per il tabellone segnapunti. Ho preso un

cartoncino e l'ho diviso in righe, una per ogni settimana del semestre in corso. Poi ho scritto su ogni riga i giorni della settimana e ho attaccato il foglio accanto al monitor del computer (dove non potevo ignorarlo). Per ogni settimana ho tenuto traccia delle ore in cui ho lavorato concentrandomi al massimo, con un semplice segno di spunta a indicare un'ora di lavoro. Per massimizzare la motivazione che il tabellone poteva offrirmi, ogni volta che, per un articolo accademico, arrivavo a un risultato importante (come, per esempio, una prova chiave), cerchiavo il segno di spunta che corrispondeva all'ora in cui avevo raggiunto quel risultato.*** L'espediente rivestiva due funzioni. Prima di tutto, mi permetteva di stabilire un contatto, a un livello viscerale, con le ore in cui mi ero concentrato al massimo e con i risultati tangibili che avevo ottenuto. In secondo luogo, mi aiutava a calibrare le aspettative, perché serviva a chiarirmi le idee riguardo a quante ore di concentrazione intensa erano state necessarie per raggiungere quel risultato. Così (dal momento che mi sono reso conto che le ore necessarie per raggiungere un certo risultato erano più di quante inizialmente mi aspettassi) sono stato spronato a dedicare, ogni settimana, più ore a concentrarmi al massimo.

Disciplina n. 4 – Fate ciclicamente il punto della situazione

Secondo gli autori del libro *Le 4 discipline dell'Execution*, l'ultimo principio per rimanere focalizzati sulle misure lead consiste nell'instaurare "un ritmo di incontri regolari e frequenti per ogni gruppo che abbia un obiettivo di fondamentale importanza".[39] Durante gli incontri, i membri del gruppo devono confrontare i propri tabelloni e impegnarsi a condurre azioni specifiche per aumentare il loro punteggio prima dell'incontro successivo. Poi dovranno descrivere che cosa hanno fatto rispetto agli impegni che si erano assunti nell'ultimo incontro. Gli autori osservano che le riunioni per fare il punto della situazione possono essere davvero molto brevi, ma è importante che siano regolari perché risultino efficaci. Secondo gli autori è proprio la disciplina "a rendere possibile l'execution".[40]

Chi voglia sviluppare l'abitudine alla concentrazione intensa probabilmente non avrà un team con cui confrontarsi, ma questo non lo esime dal bisogno di fare ciclicamente il punto della situazione. In molte parti del libro raccomando l'abitudine a una revisione settimanale in cui fare un piano per la successiva settimana lavorativa (si veda la Regola n. 4).

Quando ho sperimentato la strategia delle quattro discipline, sono riuscito a capire quali erano le cause delle settimane negative e, ancora più importante, a individuare come ottenere un buon punteggio per i giorni successivi. Così ho riorganizzato gli impegni per mantenere alto il valore delle misure lead, riuscendo a dedicare più tempo a lavorare con la massima concentrazione di quanto ne avrei speso se non avessi fatto il punto della situazione.

• • • •

La cornice in cui s'inquadrano le quattro discipline si basa sulla premessa fondamentale che l'esecuzione è più difficile della strategia. Dopo aver condotto centinaia di case study, gli autori del libro sono riusciti a individuare alcune discipline di base che sembrano offrire risultati particolarmente buoni rispetto al superamento di questa difficoltà. Non sorprende, quindi, che queste stesse discipline possano avere un effetto simile sull'obiettivo di coltivare l'abitudine alla massima concentrazione.

Per concludere, ritorniamo un'ultima volta al mio esempio personale. Come osservato in precedenza, quando per la prima volta ho abbracciato i principi delle quattro discipline, ho stabilito l'obiettivo di pubblicare cinque articoli *peer-reviewed* in un anno accademico. Era un obiettivo ambizioso, soprattutto se consideriamo che l'anno precedente avevo pubblicato solo quattro articoli (risultato di cui ero fiero). Nell'esperimento con le quattro discipline, la chiarezza dell'obiettivo, unita al semplice ma imprescindibile riscontro del tabellone segnapunti, mi ha spinto a un livello di profondità che non avevo mai raggiunto prima. Ripensandoci adesso, non è stata tanto l'intensità del lavoro ad aumentare, quanto la regolarità. Mentre prima ero abituato a concentrare i momenti di intensità in prossimità delle scadenze di consegna, l'abitudine alle quattro discipline mi ha aiutato a rimanere focalizzato per tutto l'anno. Alla fine è stato – devo ammettere – un anno estenuante (soprattutto perché contemporaneamente mi sono dedicato alla stesura di questo libro). Si è anche rivelato, però, una conferma convincente della teoria delle quattro discipline. Entro l'estate erano stati accettati per la pubblicazione *nove* miei articoli, più del doppio di quanti ne avessi prodotti, in precedenza, nello stesso periodo.

Siate pigri

In un articolo scritto per un blog del *New York Times*, il saggista e vignettista Tim Kreider ha fornito una descrizione di sé memorabile: “Non sono una persona sempre occupata. Sono la persona ambiziosa più pigra che conosca.”[41] L’avversione di Kreider per il lavoro frenetico però è stata messa alla prova nei mesi che hanno preceduto quel post. Ecco come lo scrittore racconta quel periodo: “Per alcuni obblighi professionali ho cominciato a essere pericolosamente indaffarato[…] Ogni mattina la casella di posta in entrata era piena di email in cui mi si chiedeva di fare cose che non volevo fare o mi si presentavano problemi che toccava a me risolvere.”

La soluzione? Kreider è scappato per rifugiarsi in quello che definisce “un luogo segreto”, un posto senza TV, senza Internet (per navigare online è necessario recarsi in bici alla biblioteca locale) e dove poteva evitare di rispondere all’estenuante assalto di piccoli doveri che sembrano innocui se presi singolarmente, ma insieme minano l’abitudine alla concentrazione intensa. “Ho ritrovato i ranuncoli, le cimici e le stelle”, racconta Kreider a proposito del periodo di ritiro. “Ho letto e finalmente mi sono dedicato seriamente alla scrittura per la prima volta dopo mesi.”

Ai nostri fini è importante sottolineare che Kreider non è Thoreau. Non si è allontanato dal mondo della vita frenetica per delineare una complessa critica sociale. Il trasferimento in una località segreta era invece motivato da un’intuizione sorprendente ma molto pratica: *era una soluzione per produrre risultati migliori sul lavoro.* Ecco la spiegazione di Kreider:

> L’ozio non è una semplice vacanza, un’indulgenza o un vizio; è indispensabile per il cervello come la vitamina D lo è per il corpo. Se manca, accusiamo una sofferenza mentale che ci deturpa tanto quanto il rachitismo[…] paradossalmente è necessario per compiere ogni lavoro.[42]

Quando Kreider parla di lavoro, ovviamente, non si riferisce ad attività superficiali. Generalmente, più tempo dedichiamo alle attività superficiali, più riusciamo a completarne. In quanto scrittore e artista, però, a Kreider sta a cuore la concentrazione intensa, ossia gli sforzi che producono cose che per il mondo hanno valore. Questo tipo di impegno, secondo Kreider, ha bisogno del sostegno di una mente che è spesso lasciata libera anche di riflettere su ciò che preferisce e secondo i propri ritmi.

Secondo la strategia qui presentata, dovremmo seguire gli insegnamenti di Kreider e fare in modo di apprezzare ogni giorno spazi importanti di libertà mentale, per sperimentare l’ozio che paradossalmente è necessario per lavorare con la massima concentrazione. Ci sono molti modi per

raggiungere l’obiettivo. Potremmo, per esempio, seguire l’esempio di Kreider, ritirandoci del tutto dal mondo delle attività superficiali e nascondendoci in una “località segreta”, ma per la maggior parte delle persone non sarebbe pratico. Invece voglio suggerire una soluzione più semplice ma comunque molto efficace. Al termine della giornata lavorativa, smettete di pensare ai problemi di lavoro fino al mattino successivo. Non controllate l’email dopo cena, non ripensate alle conversazioni della giornata e non pensate a come supererete una sfida che vi attende; smettete assolutamente di pensare al lavoro. Se vi occorre più tempo, allora prolungate la giornata lavorativa ma quando il tempo è giunto al termine, la mente deve essere libera di ritrovare i ranuncoli, le cimici e le stelle di Kreider.

Prima di descrivere alcune tattiche che possono sostenere questa strategia, voglio analizzare *perché* una chiusura totale vi può aiutare a produrre risultati di valore. Abbiamo ovviamente la conferma personale di Tim Kreider, ma vale la pena di trovare un po’ di tempo anche per comprendere l’evidenza scientifica che prova il valore del tempo libero. Un’osservazione più in dettaglio della letteratura scientifica offre tre possibili spiegazioni delle ragioni di questo valore.

Ragione n. 1 – Staccare la spina favorisce le intuizioni

Riflettiamo un attimo sul brano che segue, tratto da un articolo del 2006 apparso sulla rivista *Science*:

> Per centinaia di anni la letteratura scientifica ha sottolineato i benefici che la riflessione consapevole apporta al processo decisionale […] Qui ci chiediamo se questa prospettiva sia giustificata; ipotizziamo che non lo sia.[43]

In questa affermazione in apparenza mite si annida una rivendicazione audace. Gli autori dello studio, guidati dallo psicologo olandese Ap Dijksterhuis, si sono prefissati l’obiettivo di provare che è meglio se a prendere alcune decisioni è la mente inconscia. In altre parole, cercare di elaborare razionalmente queste decisioni porterà a un risultato peggiore di quanto otterremmo se raccogliessimo le informazioni rilevanti e poi passassimo a qualcos’altro, mentre permettiamo alla mente inconscia di riflettere.

Il team di Dijksterhuis ha studiato questo effetto fornendo ai soggetti le informazioni di cui avevano bisogno riguardo all’acquisto di

un’automobile. A metà dei soggetti è stato chiesto di riflettere sulle informazioni e poi prendere la decisione migliore. L’altra metà è stata distratta, subito dopo la lettura delle informazioni, con semplici rompicapo e poi le è stato chiesto di prendere una decisione senza darle il tempo di riflettere intenzionalmente. Il gruppo che era stato distratto ha operato scelte migliori.

I risultati degli esperimenti hanno portato Dijksterhuis e collaboratori a elaborare la teoria del pensiero inconscio (*Unconscious Thought Theory*, UTT), nel tentativo di comprendere i diversi ruoli che riflessioni consapevoli e inconsce giocano nel processo decisionale. La teoria sostiene che per le decisioni che richiedono l’applicazione di regole rigide, è necessario che sia coinvolta la mente consapevole. Per esempio, se dobbiamo fare un calcolo matematico, solo la nostra mente consapevole è in grado di seguire le precise regole aritmetiche che portano a un risultato corretto. D’altro canto, per decisioni che implicano la raccolta di molte informazioni, diverse, non sempre chiare e talvolta anche in conflitto tra loro, la mente inconscia è la più adatta ad affrontare la questione. Secondo la teoria UTT ciò accade perché queste regioni del cervello hanno a disposizione un’ampiezza di banda più vasta, così riescono a gestire più informazioni e a vagliare più soluzioni rispetto alle possibilità dei centri del pensiero consapevole. La mente conscia, secondo questa teoria, è come un computer domestico su cui possiamo avviare un programma che ci restituisce risposte corrette a problemi limitati. La mente inconscia, invece, è come i grandi centri di elaborazione dati di Google, dove algoritmi statistici vagliano terabyte di informazioni non strutturate, estraendo soluzioni sorprendentemente utili rispetto a interrogativi complessi.

La ricerca implica quindi che, se offriamo alla mente consapevole il tempo di riposare, permettiamo alla mente inconscia di sostituirla nell’analizzare anche le sfide professionali più complesse. L’abitudine di staccare la spina, quindi, non è detto che riduca la quantità di tempo che dedichiamo al lavoro produttivo, ma invece diversifica il tipo di lavoro che svolgiamo.

Ragione n. 2 – Staccare la spina ci aiuta a ricaricare le energie di cui abbiamo bisogno per lavorare concentrati

Un articolo apparso sulla rivista *Psychological Science*, e molto spesso citato, descrive un esperimento simile. I soggetti sono stati divisi in due gruppi. A un gruppo è stato chiesto di percorrere un sentiero alberato in un arboreto vicino al campus di Ann Arbor, nel Michigan, dove era condotto lo studio. All'altro gruppo è stato chiesto di camminare per le strade dell'animato centro cittadino. A entrambi i gruppi è stato somministrato un test chiamato "backward digit-span", che consiste nella ripetizione mnemonica di cifre al rovescio. Lo studio ha rilevato che il gruppo che aveva trascorso del tempo nella natura ha ottenuto risultati fino al 20 per cento migliori nella prova. Il beneficio del tempo trascorso nella natura è risultato evidente anche la settimana successiva quando i ricercatori hanno ripetuto il test con gli stessi soggetti, scambiando i luoghi loro assegnati. Le migliori performance non dipendevano dalle caratteristiche del gruppo ma dal fatto che avessero avuto o no la possibilità di prepararsi camminando nel bosco.

Questo studio è uno dei tanti che convalidano la teoria della rigenerazione dell'attenzione (*Attention Restoration Theory*, ART),[44] secondo cui trascorrere del tempo nella natura può migliorare la capacità di concentrazione. La teoria – proposta inizialmente negli anni Ottanta dagli psicologi dell'Università del Michigan, Rachel Kaplan e Stephen Kaplan (quest'ultimo, in particolare, è il co-autore dello studio di cui abbiamo parlato, insieme a Marc Berman e a John Jonides) – si basa sul concetto di affaticamento attentivo.[45] La concentrazione richiede ciò che la teoria ART definisce *attenzione diretta* (o volontaria). È una risorsa finita e, se si esaurisce, facciamo fatica a concentrarci. (Per i nostri scopi, possiamo pensare a questa risorsa proprio come alla riserva limitata di forza di volontà della teoria di Baumeister di cui abbiamo parlato nell'introduzione a questa regola.) Secondo lo studio di cui abbiamo parlato, per camminare lungo le strade di una città trafficata è necessaria un'attenzione diretta, perché è necessario affrontare compiti complicati, come capire quando attraversare una strada senza essere investiti o quando superare il gruppo di turisti che cammina lentamente bloccando il marciapiede. Dopo soli cinquanta minuti in cui si era concentrato per capire come spostarsi in città, le riserve di attenzione diretta del soggetto dello studio erano quasi esaurite.

Camminare nella natura, invece, ci espone a quelli che l'autore Marc Berman definisce "stimoli intrinsecamente affascinanti", parlando, per esempio, del tramonto. Stimoli simili "richiedono un'attenzione modesta e

forniscono quindi ai meccanismi dell'attenzione focalizzata la possibilità di rigenerarsi". Detto altrimenti, quando camminiamo nella natura, non siamo obbligati a orientare la nostra attenzione, perché non ci troviamo ad affrontare situazioni particolarmente impegnative (come l'attraversamento di strade trafficate) e perché sperimentiamo stimoli sufficientemente interessanti che tengono la mente occupata tanto da non aver bisogno di orientare attivamente la nostra attenzione. Uno stato simile favorisce la rigenerazione della riserva di attenzione diretta. Dopo cinquanta minuti trascorsi in questo stato, i soggetti notano un incremento nelle capacità di concentrazione.

(Qualcuno potrebbe affermare che forse trovarsi all'aria aperta a osservare un tramonto mette le persone di buon umore ed è proprio questo stato a favorire performance positive. Ma con una svolta sadica, i ricercatori hanno confutato l'ipotesi ripetendo l'esperimento nel rigido inverno di Ann Arbor. Camminare all'aperto in condizioni di freddo intenso non metteva i soggetti di buon umore, però anche in quella situazione continuavano a ottenere risultati migliori nelle prove di concentrazione.)

Per i nostri scopi è importante notare che la teoria ART non si limita a parlarci dell'effetto benefico della natura. Il nucleo della teoria è l'idea che possiamo rigenerare le nostre capacità di orientare e dirigere l'attenzione se offriamo a questa attività una pausa. Camminare nella natura ci offre un'opportunità di respiro molto importante, ma altrettanto fanno diverse altre attività rilassanti purché siano in grado di fornirci "stimoli intrinsecamente affascinanti" e ci consentano di prenderci una pausa dalla concentrazione diretta. Chiacchierare con un amico, ascoltare un po' di musica mentre si prepara la cena, giocare con i figli, uscire per una corsa e tutte le attività che svolgiamo la sera quando scegliamo di staccare la spina dal lavoro assolvono la funzione di rigenerare l'attenzione proprio come una passeggiata nella natura.

Se invece continuiamo a interrompere la serata per controllare le email e rispondere oppure dedichiamo qualche ora al lavoro per rispettare una scadenza, stiamo deprivando i nostri centri dell'attenzione diretta del riposo ininterrotto di cui hanno bisogno per rigenerarsi. Anche se queste parentesi lavorative richiedono solo poco tempo, ci impediscono di rilassarci profondamente e di rigenerare così la nostra attenzione. Solo sentendoci sicuri di aver completato il lavoro della giornata convinceremo il nostro

cervello a calmarsi così che si possa rigenerare per il giorno seguente. Detto in altro modo, se la sera, anziché riposarvi, cercate di portarvi un po' avanti con il lavoro, potreste ridurre l'efficacia delle vostre capacità lavorative per la giornata successiva e così avrete lavorato meno di quanto avreste potuto fare se aveste rispettato i momenti di pausa.

Ragione n. 3 – Il lavoro che svolgete di sera invece di riposarvi solitamente è privo di valore

L'ultimo motivo per cui dovreste mettere un punto fermo al lavoro a fine giornata ci riporta velocemente ad Anders Ericsson, l'ideatore della teoria della pratica intenzionale. Come forse ricordate dalla Parte prima, la pratica intenzionale è un impegno intenso e sistematico delle nostre capacità in un certo ambito. È l'attività richiesta per migliorare in un campo. Concentrazione intensa e pratica intenzionale, come ho affermato, coincidono sostanzialmente. Per i nostri scopi qui possiamo utilizzare il concetto di pratica intenzionale per indicare genericamente un impegno intenso delle nostre capacità cognitive.

Nel fondamentale articolo di Ericsson sull'argomento, dal titolo "The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance" (Il ruolo della pratica intenzionale nell'acquisizione di competenze ed esperienze professionali),[46] l'autore dedica una sezione alla rassegna di quanto la letteratura scientifica rivela a proposito della capacità di concentrarsi profondamente. Ericsson osserva che per un principiante un'ora di concentrazione intensa sembra il limite massimo, mentre per un esperto questo numero può crescere anche fino a quattro ore, ma raramente va oltre.

Uno degli studi citati, per esempio, passa in rassegna le abitudini di un gruppo di violinisti professionisti dell'Universität der Künste di Berlino. Dallo studio emerge che i violinisti trascorrono circa tre ore e mezza al giorno in uno stato di pratica intenzionale, solitamente dividendo il tempo in due frazioni distinte. I violinisti meno esperti trascorrono meno tempo in stato di concentrazione intensa.

L'implicazione di questi risultati è che la capacità di lavorare concentrati intensamente all'interno di una giornata è limitata. Se programmiamo con cura il nostro tempo (utilizzando, per esempio, il tipo di strategie produttive descritte nella Regola n. 4), dovremmo riuscire a mettere a frutto le risorse

giornaliere a nostra disposizione per lavorare con la massima concentrazione. Ne consegue, quindi, che alla sera avremo consumato la nostra capacità di concentrazione per quel giorno. Ogni attività lavorativa che svolgiamo la sera, quindi, non sarà di alta qualità, non sarà quel tipo di lavoro che ci permette di crescere professionalmente. I nostri sforzi si concentreranno invece su attività superficiali di basso valore (che eseguiremo lentamente e con poca energia). Se rinunciamo a lavorare di sera, in altre parole, non perdiamo nulla di molto importante.

• • • •

Le tre ragioni che abbiamo visto spiegano e offrono un sostegno teorico alla strategia generale di mettere un punto fermo alla fine della giornata lavorativa. Concludiamo adesso con alcuni dettagli in più su come applicare la strategia.

Per applicare con successo la strategia, è necessario in primo luogo stabilire che, quando la giornata lavorativa è terminata, non siamo disposti a permettere nemmeno la più piccola incursione da parte delle preoccupazioni lavorative nel campo della nostra attenzione. Così, non sarà assolutamente possibile controllare l'email, come anche navigare su siti web correlati al lavoro. Persino una piccola intrusione del lavoro può generare un flusso di distrazioni che si autoalimenta e che impedisce di apprezzare i vantaggi dell'ozio e del riposo prolungato di cui abbiamo parlato in precedenza (per esempio, a molti è capitato di dare un'occhiata a un'email allarmante il sabato mattina per poi essere assaliti e perseguitati dalle preoccupazioni per tutto il fine settimana).

Per applicare con successo la strategia, è essenziale, inoltre, scegliere un rituale che sancisca il momento in cui "stacchiamo la spina" dal lavoro. Nello specifico, il rituale dovrebbe garantire che abbiamo rivisto ogni compito, obiettivo o progetto incompleto e che per ciascuno di essi abbiamo appurato che 1) disponiamo di un piano affidabile per portarlo a termine o 2) siamo riusciti a creare una cornice che lo inquadri, in modo che potremo rivederlo e affrontarlo al momento giusto. Il processo dovrebbe essere come un algoritmo, una serie di passaggi che attuiamo sempre, in sequenza. Una volta terminato il processo, pronunciamo una frase prestabilita che sancisca la conclusione (per terminare il mio rituale, dico "Arresto completato"). Questo passaggio finale sembra fuori luogo, ma suggerisce alla mente che,

per il resto della giornata, possiamo liberarci, in tutta sicurezza, dai pensieri legati al lavoro.

Per fornire qualche dettaglio più concreto, voglio delineare i passaggi del mio rituale di chiusura (che ho sviluppato per la prima volta mentre scrivevo la tesi di dottorato e utilizzo da allora, in forme più o meno simili). Inizio con il dare un'ultima occhiata all'email, per assicurarmi che non ci sia nulla che richieda una risposta urgente prima della fine della giornata. Poi scrivo tutte le nuove cose da fare che mi vengono in mente o che avevo annotato in precedenza. (Utilizzo Google Docs per archiviare le mie liste, perché mi piace potervi accedere da qualsiasi computer, ma in questo contesto la tecnologia non è importante.) Poi passo rapidamente in rassegna tutte le attività della lista e do un'occhiata agli impegni dei giorni seguenti sul calendario. Così mi assicuro di non dimenticare nulla di importante e che non ci siano eventuali scadenze né appuntamenti importanti che si avvicinano senza che me ne renda conto. A questo punto ho esaminato tutto ciò che bolle nel mio pentolone di impegni e scadenze lavorative. Per concludere il rituale, utilizzo queste informazioni per stilare un piano di massima per il giorno successivo. Una volta creato il piano, dico "Arresto completato" e per quel giorno non penso più al lavoro.

L'idea di un rituale di chiusura potrebbe inizialmente sembrare estrema, ma in realtà si fonda su un'ottima spiegazione, l'effetto Zeigarnik. Prendendo il nome dal lavoro di ricerca condotto dalla psicologa Bluma Zeigarnik ai primi del Novecento, l'effetto Zeigarnik indica la capacità che i compiti non completati hanno di dominare la nostra attenzione. Ci dice che, se ci limitiamo semplicemente a smettere di fare qualsiasi cosa alle cinque del pomeriggio e diciamo: "Ho finito di lavorare fino a domani", probabilmente faticheremo a non pensare più a questioni che riguardano il lavoro, perché le molte cose da fare che restano irrisolte, come hanno dimostrato gli esperimenti di Bluma Zeigarnik, continueranno a richiamare la nostra attenzione per tutta la sera (e spesso riusciranno a conquistarla).

A prima vista potrebbe sembrare una sfida impossibile. Come può confermare qualsiasi lavoratore della conoscenza molto impegnato, ci sono *sempre* attività che non si riesce a completare. L'idea di arrivare a un punto in cui si è riusciti a gestire tutti gli impegni è pura fantasia. Per fortuna, non c'è bisogno di completare un'attività per non pensarci più. Al riguardo, viene in nostro aiuto una persona che abbiamo già conosciuto, lo psicologo

Roy Baumeister, che ha scritto un articolo con E.J. Masicampo dal titolo scherzoso “Consider it done!” (Consideralo fatto!).[47] Nello studio, i due ricercatori hanno cominciato replicando l’effetto Zeigarnik (in questo caso, i ricercatori hanno assegnato ai soggetti un compito e poi sono intervenuti con brusche interruzioni). Poi però hanno scoperto che avrebbero potuto ridurre significativamente l’effetto Zeigarnik se avessero chiesto ai soggetti, subito dopo l’interruzione, di fare un piano riguardo a come *in seguito* avrebbero portato a termine l’attività rimasta incompleta. Per citare l’articolo: “Impegnarsi a seguire un piano specifico per realizzare un obiettivo può quindi non solo facilitare il raggiungimento dell’obiettivo, ma anche liberare risorse cognitive rendendole disponibili per altre attività.”

Il rituale di chiusura descritto in precedenza sfrutta questa tattica per contrastare l’effetto Zeigarnik. Sebbene non ci obblighi a individuare esplicitamente un piano per ogni singola attività della nostra lista (che sarebbe una richiesta gravosa), ci porta a raccogliere tutte le attività in un elenco e quindi a rivederle prima di fare un piano per giorno successivo. Il rituale ci assicura che nessun compito sarà dimenticato: ogni attività sarà rivista quotidianamente e affrontata al momento opportuno. In altre parole, la mente è liberata dall’obbligo di ricordarsi in ogni momento degli impegni, perché il rituale di chiusura si fa carico di questa responsabilità.

I rituali di chiusura possono diventare fastidiosi, perché allungano la giornata lavorativa di dieci o quindici minuti (e talvolta anche di più), ma sono necessari per apprezzare pienamente i frutti dell’ozio sistematico di cui abbiamo parlato in precedenza. Per esperienza dico che sono necessarie una o due settimane per assimilare l’abitudine del rito di chiusura, cioè fino a quando la mente si fida abbastanza del rituale da iniziare effettivamente a non pensare al lavoro la sera. Una volta che l’abitudine si sarà consolidata, il rituale diventerà un appuntamento fisso, al punto che se ci capiterà di saltarlo, proveremo un senso di disagio.

Decenni di studi in vari ambiti della psicologia portano alla conclusione che far riposare regolarmente il cervello migliora la qualità della concentrazione. Quando lavoriamo, lavoriamo sodo. Quando abbiamo finito, è finita. Il tempo medio con cui rispondiamo alle email forse si allungherà, ma compenseremo con risultati migliori il giorno successivo, grazie alla rinnovata capacità di immergerci più in profondità rispetto ai nostri colleghi che saranno esausti.

* Qui utilizzo il termine “individualmente” in maniera un po’ approssimativa. La filosofia monastica non si applica *unicamente* alle persone che lavorano da sole. Ci sono esempi di sforzi intensi in cui il lavoro è svolto all’interno di un piccolo gruppo. Pensate, per esempio, ai gruppi che scrivono testi di brani musicali come Rodgers e Hammerstein, o ai gruppi di inventori come i fratelli Wright. Ciò che voglio dire è che questa filosofia si applica a chi è in grado di lavorare per raggiungere obiettivi chiari e definiti senza gli obblighi che si presentano quando si è membri di una più ampia organizzazione.

** I sostenitori dell’open space potrebbero affermare che si sta cercando di realizzare una simile combinazione di spazi per la riflessione profonda e occasioni di interazione rendendo disponibili sale conferenze che le persone possono utilizzare quando sentono il bisogno di riflettere più profondamente su un’idea. Questa presunzione, però, banalizza il ruolo che il lavoro intenso riveste rispetto all’innovazione. Il lavoro intenso, infatti, non è semplicemente un momento occasionale che si accompagna agli incontri serendipici da cui nasce l’ispirazione; è invece il cuore del lavoro da cui è nata la gran parte delle innovazioni.

*** È possibile vedere un’immagine del mio “punteggio orario” online: “Deep Habits: Should You Track Hours or Milestones?”, 23 marzo 2014, https://www.calnewport.com/blog/2014/03/23/deep-habits-should-you-track-hours-or-milestones/.

---

1 Wilhelm Hofmann, Roy F. Baumeister, Georg Förster, Kathleen D. Vohs, “Everyday Temptations: An Experience Sampling Study of Desire, Conflict, and Self-Control”, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 102, n.6, 2012, pp. 1318-1335.

2 Roy F. Baumeister, John Tierney, *La forza di volontà. Come sviluppare i muscoli del cervello*, Tea, Milano 2016.

3 *Ibid*. Studio originale: R. Baumeister, E. Bratlavsky, M. Muraven, D.M. Tice, “Ego Depletion: Is the Active Self a Limited Resource?”, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 74, 1998, pp. 1252-1265.

4 Dal sito web di Donald Knuth: https://www-cs-faculty.stanford.edu/~knuth/email.html.

5 Da una pagina del vecchio sito web di Stephenson intitolata “My Ongoing Battle with Continuous Partial Attention”, archiviata nel dicembre 2003: http://web.archive.org/web/20031231203738/http://www.well.com/~neal/.

6 Da una pagina del vecchio sito web di Neal Stephenson dal titolo “Why I Am a Bad Correspondent” archiviata nel dicembre 2003: http://web.archive.org/web/20031207060405/http://www.well.com/~neal/badcorrespondent.html.

7 Neal Stephenson, *Anathem*, Rizzoli, Milano 2010.

8 Per saperne di più sulla stesura di *Anathem* e della tensione tra concentrazione e distrazione, si veda “Interview with Neal Stephenson,” pubblicata su GoodReads.com nel settembre 2008: https://www.goodreads.com/interviews/show/14.Neal_Stephenson.

9 Dal famoso articolo online “Don’t Break the Chain” di Brad Isaac, scritto per Lifehacker.com: http://lifehacker.com/281626/jerry-seinfelds-productivity-secret.

10 Christopher Hitchens, “Touch of Evil”, *London Review of Books*, 22 ottobre 1992, https://www.lrb.co.uk/the-paper/v14/n20/christopher-hitchens/touch-of-evil.

11 Walter Isaacson, Evan Thomas, *The Wise Men: Six Friends and the World They Made*, Simon and Schuster Reissue Edition, New York 2012 (prima edizione 1986).

12 Dagli estratti delle recensioni al libro di Walter Isaacson che ho trovato sulle fascette riprodotte sul sito di Simon and Schuster, https://www.simonandschuster.com/books/The-Wise-Men/Walter-Isaacson/9781476728827.

13 Jonathan Darman, “The Marathon Man,” *Newsweek*, 16 febbraio 2009. Ho scoperto l’articolo grazie al post “Robert Caro,” sul blog *Daily Routines* di Mason Currey, http://dailyroutines.typepad.com/daily_routines/2009/02/robert-caro.html.

14 Dal post “Charles Darwin” sul blog *Daily Routines* di Mason Currey, 11 dicembre 2008, http://dailyroutines.typepad.com/daily_routines/2008/12/charles-darwin.html.

Il post a sua volta è stato ispirato dal libro di R.B. Freeman, *Charles Darwin: A* Companion, Dawson, Folkestone 1978.

15 Dall’articolo pubblicato su Slate.com: Mason Currey, “Daily Rituals”, *Slate*, 16 maggio 2013, http://www.slate.com/articles/arts/culturebox/features/2013/daily_rituals/john_updike_william_faulkner_chuck_close_they_didn_t_wait_for_inspiration.html.

16 David Brooks, “The Good Order”, *New York Times*, 25 settembre 2014, https://www.nytimes.com/2014/09/26/opinion/david-brooks-routine-creativity-and-president-obamas-un-speech.html.

17 Ho scoperto questa citazione grazie al libro di Antoine De Baecque, Frédéric Gros, David Le Breton, Nicolas Truong, *Philosophie de la marche*, Éditions de l’Aube, La Tour-d’Aigue 2018.

18 Dalla trascrizione di un’intervista di Oprah Winfrey a J.K. Rowling, nel 2010, che è stata pubblicata su Harry Potter’s Page, oggi reperibile alla pagina Facebook https://www.facebook.com/notes/the-ministry-of-magic-are-morons-group-harry-potter/transcript-of-oprah-interview-with-jkr/159870740698079/.

19 Simon Johnson, “Harry Potter Fans Pay £1,000 a Night to Stay in Hotel Room Where J.K. Rowling Finished Series”, *Telegraph*, 20 luglio 2008, https://www.telegraph.co.uk/news/celebritynews/2437835/Harry-Potter-fans-pay-1000-a-night-to-stay-in-hotel-room-where-JK-Rowling-finished-series.html.

20 Robert A. Guth, “In Secret Hideaway, Bill Gates Ponders Microsoft’s Future”, *Wall Street Journal*, 28 marzo 2005, http://online.wsj.com/news/articles/SB111196625830690477?mg=reno64-wsj.

21 Dall’intervista all’autore Robert Birnbaum, “Alan Lightman”, *Identity Theory*, 16 novembre 2000, http://www.identitytheory.com/alan-lightman/.

22 Michael Pollan, *A Place of My Own: The Education of an Amateur Builder*, Random House, New York 1997.

23 “Shockley Invents the Junction Transistor”, PBS, http://www.pbs.org/transistor/background1/events/junctinv.html.

24 Da un post del blog di Shankman: “Where’s Your Home?”, 2 luglio 2014, http://shankman.com/where-s-your-home/.

25 Da un'intervista con Shankman: Dyan Machan, "Why Some Entrepreneurs Call ADHD a Superpower", *MarketWatch*, 12 luglio 2011, http://www.marketwatch.com/story/entrepreneurs-superpower-for-some-its-adhd-1310052627559.

26 Mark Prigg, "Now That's an Open Plan Office", *Daily Mail*, marzo 2014, http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-2584738/Now-THATS-open-plan-office-New-pictures-reveal-Facebooks-hacker-campus-house-10-000-workers-ONE-room.html.

27 Venessa Wong, "Ending the Tyranny of the Open-Plan Office", *Bloomberg* Businessweek, luglio 2013, http://www.bloomberg.com/articles/2013-07-01/ending-the-tyranny-of-the-open-plan-office.

28 Maria Konnikova, "The Open-Office Trap", *The New Yorker*, 7 gennaio 2014, http://www.newyorker.com/business/currency/the-open-office-trap.

29 Seth Stevenson, "The Boss with No Office", *Slate*, 4 maggio 2014, https://slate.com/business/2014/05/open-plan-offices-the-new-trend-in-workplace-design.html.

30 Eric Savitz, "Jack Dorsey: Leadership Secrets of Twitter and Square", *Forbes*, 17 ottobre 2012, https://www.forbes.com/sites/ericsavitz/2012/10/17/jack-dorsey-the-leadership-secrets-of-twitter-and-square/#5f3151ea5e2b.

31 Jonah Lehrer, "Groupthink", *The New Yorker*, 30 gennaio 2012, https://www.newyorker.com/magazine/2012/01/30/groupthink.

32 Jon Gertner, "True Innovation", *New York Times*, 25 febbraio 2012, http://www.nytimes.com/2012/02/26/opinion/sunday/innovation-and-the-bell-labs-miracle.html.

33 Un'interessante panoramica sulla storia dell'invenzione del transistor è fornita dall'articolo "Transistorized!" sul sito: http://www.pbs.org/transistor/album1/. Al riguardo si veda anche il Capitolo 7 del libro di Walter Isaacson, *Gli innovatori: storia di chi ha preceduto e accompagnato Steve Jobs nella rivoluzione digitale*, Mondadori, Milano 2014.

34 Chris McChesney, Sean Covey, Jim Huling, *Le 4 discipline dell'execution*, Franco Angeli, Milano 2016.

Chris McChesney, "How Will You Measure Your Life?", *Harvard Business Review*, luglio-agosto 2010, https://hbr.org/2010/07/how-will-you-measure-your-life.

35 Chris McChesney, *Le 4 discipline dell'execution* cit.

36 David Brooks, "The Art of Focus", *New York Times*, 3 giugno 2013, https://www.nytimes.com/2014/06/03/opinion/brooks-the-art-of-focus.html.

37 Chris McChesney, *Le 4 discipline dell'execution* cit.

38 *Ibid*.

39 *Ibid*.

40 *Ibid*.

41 Tim Kreider, "The Busy Trap", *New York Times*, 30 giugno 2013, http://opinionator.blogs.nytimes.com/2012/06/30/the-busy-trap/.

I risultati della ricerca scientifica che mettono in luce il valore del tempo libero da cui inizialmente è partito il mio lavoro provengono da un articolo sull'argomento di Ferris Jabr, "Why Your Brain Needs More Downtime", *Scientific American*, 15 ottobre 2013, http://www.scientificamerican.com/article/mental-downtime/.

42 Tim Kreider, “The Busy Trap” cit.

43 Ap Dijksterhuis, Maarten W. Bos, Loran F. Nordgren, Rick B. van Baaren, “On Making the Right Choice: The Deliberation-Without-Attention Effect”, *Science* vol. 311, n. 5763, 2006, pp. 1005-1007.

44 Marc G. Berman, John Jonides, Stephen Kaplan, “The Cognitive Benefits of Interacting with Nature”, *Psychological Science*, vol. 19, n. 12, 2008, pp. 1207-1212.

Marc Berman, “Berman on the Brain: How to Boost Your Focus”, *Huffington Post*, 2 febbraio 2012, http://www.huffingtonpost.ca/marc-berman/attention-restoration-theory-nature_b_1242261.html.

45 Rachel Kaplan, Stephen Kaplan, *The Experience of Nature: A Psychological Perspective*, Cambridge University Press, Cambridge 1989.

46 K. Anders Ericsson, Ralf Th. Krampe, Clemens Tesch-Römer, “The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance” cit., pp. 363-406.

47 E.J. Masicampo, Roy F. Baumeister. “Consider It Done! Plan Making Can Eliminate the Cognitive Effects of Unfulfilled Goals”, *Journal of Personality and Social Psychology* vol. 101, n. 4, 2011, p. 667.

REGOLA N. 2

Accettate la noia

Per capire meglio come padroneggiare l’arte della concentrazione, vi suggerisco di visitare la sinagoga Knesses Yisroel a Spring Valley, New York, alle sei di mattina di un giorno feriale. Se lo farete, probabilmente troverete, nel parcheggio antistante la sinagoga, almeno venti automobili. All’interno incontrerete più di una ventina di membri della congregazione impegnati nello studio dei testi della religione ebraica. Alcuni forse saranno intenti a leggere in silenzio, mormorando le parole di una lingua antica, mentre altri staranno discutendo tra loro in coppia. A un’estremità della stanza un rabbino condurrà una discussione di fronte a un gruppo più ampio di persone. I raduni mattutini a Spring Valley raccolgono solo una piccola parte delle centinaia di migliaia di ebrei ortodossi che si svegliano presto la mattina di ogni giorno feriale per seguire un principio cardine della fede ebraica:[1] dedicare del tempo ogni giorno a studiare le complesse tradizioni scritte dell’ebraismo rabbinico.

A introdurmi in questo mondo è stato Adam Marlin, membro della congregazione Knesses Yisroel e frequentatore abituale del gruppo di studio mattutino. Marlin mi ha spiegato di essersi dato l’obiettivo di decifrare una pagina del Talmud al giorno (anche se a volte non riesce ad arrivare a completare nemmeno una pagina), spesso lavorando in coppia con un *chevruta* (compagno di studi), per trarre il massimo dalle proprie capacità cognitive.

Di Marlin mi interessa non tanto la conoscenza dei testi antichi, quanto piuttosto il tipo di sforzo che deve attuare per acquisire questa conoscenza.

Quando l’ho intervistato, mi ha parlato dell’intensità mentale di quel rituale mattutino. “È una disciplina estrema e seria, che consiste principalmente nella ‘concentrazione intensa’ (di cui scrivi)”, ha detto. “Gestisco una piccola azienda che si sta espandendo, ma lo studio mattutino spesso è l’impegno più difficile delle mie giornate.” Per Marlin non si tratta di uno sforzo isolato, ma è invece radicato nella pratica quotidiana. Una volta il rabbino della congregazione gli ha detto: “Non puoi pensare di aver soddisfatto questo impegno quotidiano se non ti sei sforzato al massimo delle tue capacità cognitive.”

A differenza di molti ebrei ortodossi, Marlin ha abbracciato tardi la fede e non ha cominciato lo studio rigoroso del Talmud prima dei vent’anni. Questa curiosità si rivela utile ai nostri scopi, perché consente a Marlin di effettuare un confronto tra il “prima” e il “dopo” nel valutare l’impatto di questa ginnastica mentale quotidiana, e il risultato è sorprendente. Sebbene Marlin avesse una solida formazione accademica quando ha cominciato a studiare il Talmud (e oggi possiede tre lauree conseguite nelle migliori università statunitensi), ha conosciuto ben presto compagni di studi che avevano frequentato unicamente piccole scuole religiose, ma erano in grado di “danzare intellettualmente” intorno a lui. “Alcuni di loro hanno un notevole successo [professionale]”, mi ha spiegato, “ma non è stata una scuola costosa ad aver elevato il loro intelletto; è stata invece l’abitudine allo studio quotidiano cominciata già dalla quinta elementare.”

Dopo un po’ di tempo, Marlin ha iniziato a notare cambiamenti positivi nella propria capacità di riflettere profondamente. “Di recente ho avuto più intuizioni creative nella mia vita professionale”, mi ha detto. “Sono convinto che sia dovuto a questa pratica mentale quotidiana. Negli anni l’impegno costante ha sviluppato i miei muscoli mentali. Non era questo l’obiettivo quando ho cominciato, ma è l’effetto che ho ottenuto.”

• • • •

La storia di Adam Marlin sottolinea un’importante verità sulla concentrazione intensa: la capacità di concentrazione è un’abilità che deve essere allenata. Potrebbe sembrare un’idea ovvia, una volta espressa, ma non corrisponde al sentire comune della maggior parte delle persone. Per esperienza so che le persone spesso considerano l’abitudine a lavorare concentrati e senza distrazioni proprio come l’abitudine all’uso del filo interdentale: è qualcosa che sappiamo come utilizzare e di cui conosciamo i

benefici, ma che tralasciamo perché non siamo motivati a prestarvi attenzione. Questo modo di pensare è invitante perché implica che potremmo scegliere di passare da un comportamento distratto alla massima concentrazione nella nostra vita professionale nel corso di una notte, se semplicemente fossimo sufficientemente motivati. Una simile prospettiva, però, non tiene conto di quanto sia difficile concentrarsi e delle ore di pratica che sono necessarie per rafforzare i nostri "muscoli mentali". Le intuizioni creative che Adam Marlin sperimenta adesso nella vita professionale, in altre parole, non sono dovute tanto alla decisione, presa una volta sola e definitiva, di riflettere più a fondo, quanto all'impegno quotidiano ad allenare questa abilità nelle prime ore del mattino.

C'è tuttavia un importante corollario a questa idea: gli sforzi per concentrarci profondamente richiederanno molto più impegno se non liberiamo la mente dalla dipendenza dalla distrazione. Proprio come gli atleti devono prendersi cura del corpo anche quando non si allenano, così per tutti è più difficile concentrarsi intensamente se si passa il resto del tempo a fuggire al minimo accenno di noia. Possiamo trovare una prova di quanto detto nella ricerca di Clifford Nass, il defunto professore di comunicazione di Stanford, noto per lo studio del comportamento nell'era digitale. Tra le altre intuizioni, la ricerca di Nass ha rivelato che l'attitudine, tipica dei comportamenti digitali, a variare di continuo l'oggetto dell'attenzione ha un effetto negativo duraturo sul cervello. Ecco come Nass sintetizza questi risultati in un'intervista del 2010 rilasciata a Ira Flatow della NPR:

> Abbiamo scale che ci consentono di dividere gli individui in persone che lavorano sempre in multitasking e in persone che lo fanno raramente, e le differenze sono notevoli. Le persone che svolgono più attività contemporaneamente non sono in grado di filtrare ciò che è irrilevante. Non riescono a gestire una "memoria di lavoro". Sono cronicamente distratte. Attivano parti molto più ampie del loro cervello che sono inutili per il compito da svolgere[...] sono praticamente dei relitti mentali.[2]

A questo punto Flatow chiede a Nass se le persone cronicamente distratte riconoscono il cambiamento che è avvenuto nelle loro capacità cerebrali:

> Le persone con cui abbiamo parlato dicevano continuamente: "*Guarda, quando devo concentrarmi davvero, spengo tutto e mi focalizzo come un laser.*" Ma sfortunatamente hanno sviluppato abitudini mentali che rendono impossibile per loro concentrarsi come un laser. Sono incapaci di individuare ciò che è irrilevante. *Non riescono proprio a rimanere concentrati sul compito da svolgere*. [Corsivo mio.][3]

Una volta che il cervello si è abituato alla distrazione, ha scoperto Nass, è difficile superare la dipendenza anche quando vogliamo concentrarci. Per

dirla in maniera più semplice: se tutte le volte in cui ci annoiamo – per esempio, quando dobbiamo aspettare cinque minuti in fila o rimanere seduti al ristorante in attesa di un amico –, alleviamo la noia dando una rapida occhiata allo smartphone, allora il cervello probabilmente ha subìto un cambiamento ed è arrivato a un punto in cui, come i "relitti mentali" della ricerca di Nass, non è pronto per concentrarsi intensamente, anche se decidiamo di dedicare regolarmente del tempo a lavorare con la massima concentrazione.

• • • •

La Regola n. 1 ci ha insegnato a integrare la concentrazione intensa nella vita professionale e a sostenerla con abitudini e rituali progettati per permetterci sistematicamente di raggiungere i limiti attuali della nostra capacità di concentrazione. La Regola n. 2 ci aiuterà a migliorare notevolmente questi limiti. Le strategie che seguono si basano sull'idea fondamentale secondo cui, per ottenere il massimo dall'abitudine alla concentrazione intensa, è necessario l'allenamento. E, come chiarito in precedenza, l'allenamento ha due obiettivi: migliorare la capacità di concentrazione e superare l'impulso alla distrazione. Le strategie coprono una varietà di approcci – dal mettere in quarantena la distrazione fino al padroneggiare una forma speciale di meditazione – che si combinano per fornirci una mappa pratica per il nostro viaggio che, da una mente derelitta a causa delle distrazioni continue ed estranea alla concentrazione, ci porterà verso uno strumento in grado di fornirci una concentrazione mentale della potenza di un laser.

Intervallate la concentrazione (non la distrazione) con momenti di pausa

Molte persone presuppongono di poter passare da uno stato di distrazione a uno stato di concentrazione a seconda delle necessità ma, come ho appena illustrato, è un'idea alquanto ottimistica. Una volta che il cervello è predisposto alla distrazione, la desideriamo intensamente. A partire da questa realtà, la strategia che vedremo adesso è pensata per aiutarci a riconfigurare il cervello in maniera che sia maggiormente predisposto a eseguire un compito senza distrazioni.

Prima di addentrarci nei dettagli, cominciamo riflettendo su un consiglio molto diffuso per superare la dipendenza dalle distrazioni, che però non

risolve affatto il problema. Si tratta di prendersi un periodo sabbatico dal mondo digitale (chiamato anche “digital detox”). Sostanzialmente, questo rituale prevede che dedichiamo con regolarità del tempo – solitamente un giorno alla settimana – ad astenerci dalla tecnologia di rete. Proprio come lo Shabbat nella Bibbia ebraica induce a un periodo di quiete e di riflessione volto ad apprezzare Dio e le sue opere, così lo Shabbat mediatico ha lo scopo di ricordarci che cosa ci perdiamo se rimaniamo incollati a uno schermo.

Non si sa per certo chi abbia introdotto il concetto di uno Shabbat mediatico, ma spesso si attribuisce il merito al giornalista William Powers che ha promosso la pratica nel proprio libro sulla tecnologia e la felicità umana, dal titolo *Hamlet’s BlackBerry* (Il BlackBerry di Amleto).[4] Come ha riassunto Powers in un’intervista: “Seguite l’esempio di Thoreau, ossia imparate a disconnettervi un po’ dal mondo interconnesso, ma non allontanatevi del tutto.”[5]

Molti consigli riguardo a come risolvere il problema della distrazione seguono questo modello generale di trovare occasionalmente del tempo per allontanarsi dal frastuono mediatico. C’è chi preferisce dedicare uno o due mesi all’anno a liberarsi dalla prigionia di Internet, mentre altri seguono il consiglio di Powers che invita a disconnettersi un giorno alla settimana. C’è chi ancora preferisce dedicare una o due ore al giorno allo stesso scopo. Tutti questi consigli sono utili, ma se cominciamo a vedere il problema della distrazione in termini di configurazione cerebrale, diventa chiaro come uno Shabbat mediatico non possa riuscire di per sé a curare un cervello distratto. Se mangiamo in maniera sana solo una volta a settimana, è improbabile riuscire a perdere peso, dal momento che trascorriamo invece la gran parte del nostro tempo a ingozzarci. Al tempo stesso, se cerchiamo di resistere alle distrazioni solo un giorno a settimana, è improbabile che le voglie del nostro cervello relative agli stimoli mediatici si riducano, dal momento che passiamo gran parte del tempo a cedere a quei desideri.

Propongo un’alternativa allo Shabbat mediatico. Invece di programmare una pausa occasionale *dalla distrazione* per poterci concentrare a fondo, dovremmo invece pianificare una pausa occasionale *dalla concentrazione* per cedere alla distrazione. Per rendere questo suggerimento più chiaro, partiamo dal presupposto semplificatore che utilizzare Internet significhi cercare stimoli di distrazione. (È possibile ovviamente utilizzare Internet in

maniera focalizzata ma, per una persona dipendente dalle distrazioni, è un'impresa difficile.) Allo stesso modo, pensiamo che lavorare senza utilizzare Internet significhi lavorare più concentrati. (È possibile ovviamente distrarsi anche senza adoperare la connessione di rete, ma solitamente è più facile resistere a questo tipo di distrazioni.)

Adesso che abbiamo stabilito questa classificazione di massima, la strategia funziona come segue. Pianificate in anticipo quando utilizzerete Internet ed evitate di navigare online al di fuori del tempo prestabilito. Vi suggerisco di tenere un blocco per gli appunti accanto al computer mentre lavorate. Sul blocco registrate quando sarà la prossima volta che potrete accedere a Internet. Prima di quel momento, non è assolutamente concessa alcuna connessione, per quanto ne siate tentati.

L'idea di fondo di questa strategia è che l'utilizzo di un servizio che è fonte di distrazioni non riduca di per sé la capacità di concentrazione. È piuttosto il passaggio costante da attività di alto valore e a bassa interferenza di stimoli esterni ad attività di basso valore e molto soggette all'interferenza di stimoli esterni, ogni volta che siamo esposti al minimo cenno di noia o di sfida cognitiva, che insegna alla nostra mente a non tollerare l'assenza di novità. Possiamo intendere questo passaggio continuo come se svegliassimo i muscoli mentali responsabili dell'organizzazione delle molte fonti che richiedono attenzione. Se limitiamo l'utilizzo di Internet (e quindi mettiamo in quarantena le distrazioni), minimizziamo il numero di volte in cui cediamo alla distrazione e così permettiamo ai muscoli che scelgono dove orientare l'attenzione di rafforzarsi.

Per esempio, se abbiamo pianificato di poterci collegare a Internet non prima di trenta minuti a partire dal momento attuale e cominciamo a sentirci annoiati e abbiamo voglia di distrarci, i successivi trenta minuti di resistenza diventano un allenamento per la concentrazione. Pianificare un intero giorno da dedicare alla distrazione, di conseguenza, diventa una giornata piena che dedichiamo a un simile allenamento mentale.

Per quanto l'idea di fondo di questa strategia sia semplice, metterla in pratica può essere piuttosto difficile. Per avere successo ecco tre importanti punti da considerare.

Punto n. 1 – Questa strategia funziona anche se il vostro lavoro richiede un utilizzo massiccio di Internet e una risposta pronta alle

email

Se ogni giorno dovete trascorrere molte ore online o rispondere prontamente alle email, va bene. Significa semplicemente che le vostre *fasce orarie dedicate a Internet* saranno più numerose rispetto a quelle di altre persone che non hanno bisogno di connettersi a Internet così spesso. Il numero totale e la durata delle fasce orarie dedicate a Internet non è tanto importante quanto assicurarsi che le fasce orarie *dedicate all'attività offline* siano rispettate.

Immaginate, per esempio, che in un periodo di due ore tra una riunione e l'altra, dobbiate controllare la posta ogni quindici minuti. Poi immaginate anche che questi controlli richiedano in media cinque minuti ciascuno. È sufficiente quindi pianificare una fascia oraria dedicata a Internet ogni quindici minuti in questo periodo di due ore, per dedicare il resto del tempo all'attività offline. Nell'esempio, circa novanta minuti di questo periodo di due ore saranno a nostra disposizione offline e senza distrazioni. È un allenamento alla concentrazione notevole che possiamo svolgere senza sacrificare la nostra reperibilità online.

Punto n. 2 – A prescindere da come pianifichiamo le fasce orarie che dedichiamo a Internet, è necessario evitare assolutamente di utilizzarlo nel resto del tempo

È facile stabilire in linea di principio questo obiettivo, però diventa difficile da perseguire nella confusa realtà di una giornata lavorativa abituale. Fin da subito, nell'applicare questa strategia, incontreremo una problematica inevitabile. Ci capiterà, infatti, di aver bisogno di accedere a Internet per recuperare un'informazione fondamentale per il lavoro che stiamo svolgendo, proprio mentre siamo in una fascia oraria che abbiamo destinato all'attività offline. Se la fascia oraria che abbiamo destinato a Internet è ancora lontana, potremmo ritrovarci bloccati senza riuscire a procedere nel lavoro. In una situazione simile saremo tentati di cedere, per cercare l'informazione e poi ritornare alla nostra attività offline. *È necessario resistere alla tentazione!* Internet è come una sirena. Magari pensiamo di accedere semplicemente per recuperare un'email dalla casella di posta in entrata, ma sarà difficile a quel punto non dare un'occhiata agli altri messaggi "urgenti" che sono arrivati di recente. Sono sufficienti poche di

queste eccezioni perché la mente cominci a considerare la barriera tra le fasce orarie dedicate a Internet e quelle destinate all'attività offline come flessibile, riducendo così i benefici della strategia.

In questa situazione è quindi fondamentale non interrompere immediatamente l'attività offline, anche se ci ritroviamo bloccati. Se è possibile, passiamo a un'altra attività offline per il resto del tempo dedicato a questo tipo di attività (oppure possiamo anche pensare di arrivare alla fine della fascia oraria prestabilita semplicemente dedicando del tempo al relax). Se non è fattibile – per esempio se dobbiamo terminare rapidamente l'attività offline cui ci stiamo dedicando –, allora la scelta giusta non è cambiare la pianificazione affinché la fascia oraria dedicata alla navigazione cominci subito. Inserite invece una pausa di cinque minuti prima di andare online. È un'attesa minima, e non ostacolerà i vostri progressi, ma da una prospettiva comportamentale è fondamentale, perché crea un distacco fra il momento in cui proviamo il desiderio di accedere a Internet e la sua soddisfazione.

Punto n. 3 – Se pianifichiamo il tempo che dedichiamo a navigare online a casa come facciamo quando lavoriamo, possiamo migliorare ancora di più il nostro allenamento alla concentrazione

Se vi ritrovate incollati allo schermo dello smartphone o del laptop ogni sera e per tutto il fine settimana, allora è probabile che il comportamento che adottate quando non lavorate stia sabotando molti dei vostri sforzi di riconfigurare il cervello (che non riesce in realtà a distinguere chiaramente i due ambiti) durante la giornata lavorativa. In questo caso, suggerirei di continuare a pianificare quando utilizzare Internet anche dopo il lavoro.

Per semplificare, quando pianifichiamo l'utilizzo di Internet dopo il lavoro, possiamo includere, nelle fasce orarie dedicate all'attività offline, un tipo di comunicazione che richiede una determinata tempistica (per esempio, se inviamo un messaggio a un amico per metterci d'accordo su dove incontrarci per uscire a cena), così come il reperimento di informazioni (per esempio, controllare dove si trova il ristorante). Al di fuori di queste eccezioni pragmatiche, però, se siamo in una fascia oraria dedicata all'attività offline, dobbiamo riporre il telefono, ignorare i messaggi e astenerci dall'utilizzo di Internet. Proprio come nella variante della strategia che abbiamo visto prima sul luogo di lavoro, se la sera

utilizziamo Internet per divertirci, va bene. Occorre semplicemente pianificare molte fasce orarie dedicate all'utilizzo di Internet. L'importante qui non è evitare o ridurre lo svago, quanto invece cogliere molte occasioni, durante la serata, per resistere alla voglia di passare alla distrazione al minimo cenno di noia.

Un'occasione in cui l'applicazione di questa strategia diventa particolarmente difficile in ambito non lavorativo è quando siamo costretti ad aspettare (per esempio, quando siamo in coda in un negozio). In queste situazioni è fondamentale, se ci troviamo in una fascia oraria dedicata all'attività offline, prepararci ad affrontare la noia momentanea e combatterla unicamente grazie alla compagnia dei nostri pensieri. Il semplice aspettare e accettare di annoiarsi è un'esperienza nuova nella vita moderna, ma dalla prospettiva dell'allenamento alla concentrazione è estremamente importante.

• • • •

Riassumendo, per riuscire a lavorare concentrati è necessario riconfigurare il cervello per resistere facilmente agli stimoli della distrazione. Non significa che sia necessario eliminare lo svago, ma è sufficiente evitare che stimoli distraenti dirottino la nostra attenzione. La semplice strategia proposta in questa sezione, ossia pianificare l'utilizzo di Internet per fasce orarie è di grande sostegno nell'aiutarci a recuperare la nostra autonomia di attenzione.

Lavorate come Teddy Roosevelt

Se qualcuno di voi avesse frequentato l'Università di Harvard nell'anno accademico 1876-1877, è probabile che avrebbe notato una matricola dal fisico asciutto, con il volto incorniciato da folte basette, dall'attitudine impertinente e sfolgorante di energia di nome Theodore Roosevelt. Se poi foste diventati amici di questo giovane uomo, avreste presto notato un paradosso.[6]

Per certi versi, sembrava che fosse capace solamente di un'attenzione incostante, distribuita su quella che un compagno aveva definito "una sorprendente varietà di interessi".[7] Secondo il biografo Edmund Morris, infatti, gli interessi del giovane Roosevelt includevano la boxe, il wrestling, il body building, le lezioni di danza, i reading di poesia e l'interesse quasi

ossessivo per il mondo naturale. (La proprietaria della stanza di Winthrop Street in cui Roosevelt viveva in affitto non era particolarmente contenta della tendenza dell'inquilino a dissezionare e a impagliare esemplari di animali.) Roosevelt aveva seguito l'interesse per la natura fino al punto di pubblicare il suo primo libro, *The Summer Birds of the Adirondacks* (Gli uccelli che popolano in estate i Monti Adirondacks), nell'estate dopo il primo anno universitario. Il libro era stato accolto con favore dal *Bulletin of the Nuttall* Ornithological *Club* ed era di qualità così elevata che l'autore venne definito "uno dei più giovani esperti naturalisti statunitensi".[8]

Per la propria esuberanza extracurricolare Roosevelt aveva ridotto notevolmente il tempo che aveva a disposizione per perseguire il proprio obiettivo primario, ossia gli studi a Harvard. Morris, partendo dal diario e dalle lettere che Roosevelt ha scritto in quel periodo, ha stimato che il futuro presidente dedicasse allo studio non più di un quarto di una giornata lavorativa. Ci si potrebbe aspettare che i voti di Roosevelt non fossero buoni, ma non era affatto così. Non era certo lo studente migliore della classe, ma aveva ottimi risultati. E al primo anno di corso aveva ottenuto il massimo dei voti in cinque corsi su sette. La spiegazione di questo paradosso è da ricercare nel suo approccio unico allo studio. Roosevelt pianificava la giornata di otto ore considerando una fascia di tempo che andava dalle otto e trenta del mattino fino alle quattro e trenta del pomeriggio. Da questo monte ore poi sottraeva il tempo che trascorreva al corso di teatro e seguendo le lezioni, l'allenamento sportivo (una volta al giorno) e il pranzo. I frammenti di tempo che rimanevano erano quindi considerati appannaggio unicamente dello studio. Come si è visto, questi ritagli di tempo solitamente non costituivano un ampio numero di ore, però Roosevelt era in grado di ricavare il massimo dal tempo a propria disposizione dedicandosi, in quel periodo, *unicamente* allo studio e facendolo con *intensità feroce*. "La quantità di tempo che trascorreva alla scrivania era in realtà minima", ha spiegato Morris, "ma era capace di una concentrazione tanto intensa e di leggere tanto velocemente da potersi permettere più tempo libero rispetto agli altri studenti."[9]

• • • •

Questa strategia vi propone di iniettare un pizzico di intensità rooseveltiana nella vostra giornata lavorativa. In particolare, occorre individuare un compito importante (ossia il cui completamento richieda una

concentrazione intensa) che sia ai primi posti della lista delle vostre priorità. Stimate quanto tempo normalmente riservereste per un impegno di questo tipo, poi datevi una scadenza difficile da rispettare e riducete drasticamente il tempo. Se possibile, impegnatevi anche con altre persone a rispettare la scadenza; per esempio potreste dire a chi sta aspettando di ricevere il progetto ultimato quando pensate di consegnarlo. Se ciò non è possibile (o se vi arrecherebbe problemi sul lavoro), allora fornitevi la motivazione di cui avete bisogno impostando un timer sul telefono ed esponendolo dove non potete ignorarlo mentre lavorate.

Provate questo esperimento in principio non più di una volta la settimana, dando modo al cervello di lavorare intensamente, ma anche offrendo a voi stessi il tempo di riposare tra una sessione e l'altra. Quando sarete sicuri che la vostra capacità di concentrazione può compensare una fascia di tempo più ampia da dedicare al lavoro, aumentate la frequenza di questi sprazzi d'intensità rooseveltiana. Ricordate in ogni caso di mantenere sempre le scadenze da voi fissate entro la soglia della fattibilità. Dovreste riuscire con continuità a terminare il lavoro prima del suono della campanella (o quasi), ma per ottenere questo risultato dovete aver lavorato al massimo della concentrazione.

La motivazione di fondo a sostegno di questa strategia è semplice. La massima concentrazione richiede livelli di intensità che superano di gran lunga la comfort zone di molti lavoratori della conoscenza. Gli sprazzi di intensità rooseveltiana sfruttano le scadenze artificiali per aiutarci a migliorare sistematicamente il livello che abitualmente riusciamo a raggiungere, offrendoci, in un certo senso, un allenamento tipo *l'interval training* per i centri dell'attenzione del cervello. Inoltre, questi sprazzi sono ottimi anche perché incompatibili con la distrazione (non è possibile in alcun modo cedere alla distrazione e riuscire a rispettare scadenze molto serrate). Quindi, ogni sprazzo rooseveltiano è una sessione in cui siamo potenzialmente annoiati e desideriamo ricercare stimoli nuovi, ma resistiamo. Come abbiamo visto nella strategia precedente, più riusciamo a resistere a simili desideri, più facile diventa opporre resistenza.

Dopo qualche mese di questa strategia, il concetto di "concentrazione" avrà assunto per noi un nuovo significato, mentre saremo impegnati a raggiungere livelli di intensità più profondi di quanto abbiamo sperimentato fino a quel momento. Se assomigliate anche solo in piccola parte al giovane

Roosevelt, potrete quindi scegliere di investire il vostro tempo libero dedicandovi a perseguire i piaceri più fini dell'esistenza, come impressionare gli esigenti membri del Nuttall Ornithological Club.

La meditazione produttiva

Nei due anni in cui ho lavorato come ricercatore dopo il dottorato al MIT, mia moglie e io vivevamo in un piccolo ma grazioso appartamento in Pinckney Street, nel quartiere di edifici storici di Beacon Hill. Vivevo a Boston e lavoravo a Cambridge, ma le due località sono vicine, si trovano sulle rive opposte del fiume Charles, a distanza di un chilometro e mezzo l'una dall'altra. Intenzionato a mantenermi in forma, persino nel lungo e buio inverno del New England, avevo deciso di percorrere il breve tragitto tra casa e lavoro, per quanto possibile, a piedi.

La mattina mi recavo al campus attraversando il ponte Longfellow con qualunque condizione atmosferica (purtroppo ho scoperto con disappunto che dopo le nevicate il percorso pedonale non viene prontamente ripulito). Intorno all'ora di pranzo indossavo l'abbigliamento tecnico e rientravo a casa correndo, su un percorso più lungo, che seguiva le rive del Charles attraversando il ponte di Massachusetts Avenue. Dopo aver mangiato e aver fatto una doccia, solitamente prendevo la metropolitana dall'altra parte del fiume per tornare al campus (risparmiandomi quasi un chilometro di strada) e poi, a fine giornata, rientravo a casa camminando. Insomma, in quel periodo camminavo molto. In quelle circostanze ho sviluppato la pratica che adesso vi suggerisco di sperimentare mentre vi allenate alla concentrazione intensa: la *meditazione produttiva*.

La pratica della meditazione produttiva consiste nello scegliere un momento in cui siamo impegnati fisicamente ma non mentalmente – per esempio, mentre camminiamo, corriamo, siamo alla guida o facciamo la doccia –, per focalizzare l'attenzione su un singolo problema ben definito di natura professionale. A seconda di quale sia la vostra professione, il problema potrebbe essere delineare la struttura di un articolo, la stesura di un discorso, fare progressi su una ricerca o cercare di definire una strategia di business. Come per la meditazione mindfulness, è importante continuare a riportare l'attenzione sul problema che desideriamo affrontare, se la mente divaga o va in stallo.

Quando vivevo a Boston, ero solito dedicarmi alla meditazione produttiva almeno una volta al giorno, mentre attraversavo il fiume. Più la pratica diventava chiara e semplice, migliori erano i miei risultati professionali. Per esempio, proprio mentre camminavo, sono riuscito a delineare la struttura di una parte importante del mio ultimo libro e ho districato molti problemi tecnici contorti, correlati alla mia ricerca.

Vi consiglio di sperimentare la meditazione produttiva. Non occorre meditare ogni giorno, ma idealmente dovreste riuscire a dedicarvi a due o tre sessioni meditative alla settimana. Per fortuna è facile trovare il tempo per questa strategia, perché si applica in momenti che altrimenti sarebbero forse sprecati (come quando portate fuori il cane o vi recate al lavoro) e, se praticata correttamente, può accrescere la produttività professionale invece di sottrarvi del tempo che altrimenti dedichereste al lavoro. A dire la verità, potreste perfino programmare una passeggiata durante la giornata lavorativa allo scopo specifico di praticare la meditazione produttiva per chiarire il problema che in quel momento vi sta più a cuore.

Non vi suggerisco la meditazione per i vantaggi che apporta in termini di produttività (per quanto non siano affatto da disprezzare). Ciò che mi interessa è che la meditazione migliora la capacità di riflettere a fondo. Per esperienza, so che la meditazione produttiva si fonda sulle idee chiave presentate nell'introduzione a questa regola. Vi richiede di resistere alla distrazione e di riportare ripetutamente l'attenzione su un problema ben definito, e in questo modo vi aiuta a rafforzare i muscoli che vi consentono di resistere alla distrazione. Chiedendovi di concentrarvi sempre più a fondo su un singolo problema, affina la concentrazione.

Per ottenere buoni risultati dalla meditazione produttiva, è importante riconoscere che, come ogni altra forma di meditazione, richiede pratica. Quando ho sperimentato per la prima volta questa strategia, nei primi anni in cui ho lavorato come ricercatore, ero sempre distratto, e le lunghe sedute di "riflessione" si concludevano con pochi risultati concreti a compensare i miei sforzi. Mi ci sono volute più di dieci sessioni prima di ottenere qualche risultato. Dovreste aspettarvi un andamento simile, per cui è necessaria una buona dose di pazienza. Per aiutarvi ad accelerare questo processo di crescita, però, ho due consigli specifici da offrirvi.

Consiglio n. 1 – Fate attenzione alle distrazioni e ai loop

Da principianti, quando cominciate una sessione di meditazione produttiva, vi accorgerete che, come primo atto di ribellione, la mente vi offrirà diversi pensieri non collegati all'argomento su cui volete riflettere, ma in apparenza più interessanti. La mia mente, per esempio, spesso riusciva a deragliare l'attenzione iniziando a comporre il testo di un'email che sapevo di dover scrivere. Da un punto di vista oggettivo, questo treno di pensieri è estremamente noioso, ma sul momento può apparire incredibilmente allettante. Se notate che l'attenzione si allontana dal problema, con dolcezza ricordate a voi stessi che potete tornare a riflettere su quel nuovo pensiero più tardi, e poi riportate l'attenzione all'argomento che avete deciso di affrontare.

Distrazioni simili sono ovviamente il nemico da sconfiggere quando si desidera sviluppare l'abitudine alla meditazione produttiva. Un avversario più sottile, ma ugualmente pericoloso, è il loop. Quando si trova ad affrontare un problema difficile, la mente, seguendo un'abitudine che ha sviluppato nel corso dell'evoluzione, cercherà di evitare, se possibile, un eccessivo dispendio energetico. A tale scopo, potrebbe cercare di evitare di immergersi più in profondità nel problema, preferendo invece andare in loop più e più volte su ciò che già sappiamo della questione. Per esempio, mentre conduco una ricerca, la mente ha la tendenza a rimettere in discussione, più e più volte, i risultati preliminari, evitando così il lavoro più complesso di riflettere a partire da questi risultati per arrivare alla soluzione che ho bisogno di trovare. È necessario stare in guardia per evitare il loop, perché può facilmente sovvertire un'intera sessione di meditazione produttiva. Se vi accorgete che state entrando in loop, notatelo, quindi dirigete l'attenzione al passo successivo.

Consiglio n. 2 – Strutturate la riflessione profonda

"Riflettere profondamente" su un problema sembrerebbe un'attività ovvia, ma in realtà non lo è. Se abbiamo un paesaggio mentale libero da distrazioni, un problema difficile e del tempo per riflettere, i passi successivi potrebbero essere molto diversi da quanto ci aspetteremmo. Per esperienza so che è utile strutturare in parte il processo di riflessione. Suggerisco di cominciare creando una rassegna delle variabili rilevanti che permettono di risolvere il problema e poi conservare questi valori nella memoria di lavoro. Per esempio, se state lavorando alla struttura del

capitolo di un libro, le variabili rilevanti potrebbero essere i punti principali che volete affrontare nel capitolo. Se invece state cercando di risolvere un quesito matematico, le variabili potrebbero essere le variabili effettive o i postulati o i lemmi. Una volta che avrete identificato le variabili rilevanti, definite la specifica *domanda successiva* cui volete rispondere utilizzando le variabili. Nell'esempio del capitolo del libro, la domanda successiva potrebbe essere: "Come posso creare un'efficace apertura del capitolo?". E per il quesito matematico potrebbe essere: "Che cosa non funzionerebbe se non assumessi che questa proprietà sia valida?". Una volta che avrete le variabili rilevanti e avrete individuato la domanda successiva, avrete un obiettivo specifico cui dedicare la vostra attenzione.

Assumendo che siate in grado di rispondere alla domanda successiva, il passo finale di questo approccio strutturato alla riflessione profonda consiste nel *consolidare* i risultati ottenuti, esaminando nel dettaglio la risposta che avete individuato. A questo punto potete passare al livello di profondità successivo, ricominciando il processo da capo. Questo ciclo di revisione e individuazione delle variabili, per poi passare a identificare e ad affrontare la domanda successiva, e infine consolidare i risultati ottenuti è come un allenamento intenso della capacità di concentrazione. Vi aiuterà a ottenere risultati migliori dalle sessioni di meditazione produttiva e ad accelerare il ritmo con cui intensificate sempre più la vostra capacità di concentrazione.

Memorizzate un mazzo di carte

In soli cinque minuti Daniel Kilov riesce a memorizzare: un mazzo di carte mescolate, una stringa di cento cifre casuali oppure 115 forme astratte (con quest'ultima capacità ha stabilito un record nazionale in Australia). Non dovrebbe sorprenderci, quindi, che di recente Kilov abbia vinto una sequela di medaglie d'argento ai campionati australiani per le capacità mnemoniche. A sorprenderci, data la storia di Kilov, potrebbe essere proprio il fatto che sia diventato un atleta mentale.

"Non sono nato con una memoria eccezionale", mi ha confessato. A dire la verità, quando era alle superiori, Kilov si considerava una persona smemorata e disorganizzata. Faticava anche nello studio e alla fine gli era stato diagnosticato un deficit dell'attenzione. È stato in seguito a un incontro fortuito con Tansel Ali, uno dei campioni di memoria visiva del

suo Paese, che Kilov ha cominciato ad allenare le capacità mnemoniche. Prima di laurearsi, aveva già vinto la prima medaglia.[10]

La trasformazione in un atleta mentale di livello internazionale è stata rapida, ma non inedita. Nel 2006 lo scrittore di fantascienza Joshua Foer aveva vinto il campionato statunitense di memoria dopo un solo anno di allenamento (intenso), un viaggio di cui ha raccontato nel best seller *L'arte di ricordare tutto*.[11] Per i nostri scopi, ciò che è importante della storia di Kilov sono i risultati accademici che il campione ha ottenuto in quel periodo di allenamento intenso e sviluppo mnemonico. Mentre allenava le proprie capacità mnemoniche, Kilov, che riscontrava difficoltà nello studio e a cui era stato diagnosticato un disturbo dell'attenzione, si è laureato in una delle più serie università australiane con il massimo dei voti. In seguito è stato subito accettato come dottorando in una delle migliori università del Paese, dove ancora oggi è ricercatore.

Possiamo spiegare la trasformazione con una ricerca condotta da Henry Roediger, che dirige il Memory Lab dell'Università di Washington a Saint Louis. Nel 2014 Roediger e collaboratori hanno inviato un team al torneo Extreme Memory Tournament di San Diego con il compito di somministrare una batteria di test cognitivi ai partecipanti. I ricercatori volevano capire che cosa differenzia questi campioni delle abilità mnemoniche dalla maggior parte della popolazione. "Abbiamo capito che una delle differenze più grandi tra gli atleti mnemonici e il resto di noi consiste in un'abilità cognitiva che non è una *misura* diretta della memoria, ma *dell'attenzione*",[12] ha spiegato Roediger in un post sul blog del *New York Times*. L'abilità in questione è definita "controllo attentivo" e misura la capacità dei soggetti di mantenere il focus attentivo sulle informazioni essenziali.

Tra gli effetti collaterali dell'allenamento mnemonico, in altre parole, c'è un miglioramento della capacità generale di concentrazione.[13] Questa capacità può quindi essere proficuamente applicata a ogni compito che richieda uno sforzo intenso. Daniel Kilov, possiamo quindi supporre, non è diventato uno studente brillante per via della memoria eccezionale; è stato invece l'impegno con cui si è dedicato a migliorare le proprie capacità mnemoniche ad avergli (incidentalmente) offerto la marcia in più che dà la concentrazione intensa e di cui aveva bisogno per raggiungere il successo accademico.

La strategia qui descritta vi propone di replicare una parte fondamentale dell'allenamento di Kilov e quindi migliorare la vostra concentrazione, proprio come ha fatto l'atleta. In particolare vi è richiesto di acquisire un'abilità comune, ma piuttosto impressionante, che è presente nel repertorio della maggior parte degli atleti mentali: la capacità di memorizzare un mazzo di carte mescolate.

• • • •

La tecnica per memorizzare le carte che vi insegnerò mi è stata mostrata da una persona piuttosto nota nel settore: Ron White, vincitore di un Campionato di memoria degli Stati Uniti e detentore del record di memorizzazione delle carte.* Il primo aspetto che White sottolinea è che gli atleti mnemonici non cercano *mai* di imparare a memoria le carte che vedono in sequenza. Evitano cioè di continuare a guardare le informazioni ripetendole a mente. Questo approccio alla memorizzazione, per quanto possa essere popolare tra gli studenti, prende le mosse da un fraintendimento riguardo al nostro funzionamento cerebrale. Non siamo predisposti per acquisire velocemente informazioni astratte. Siamo invece davvero molto bravi nel ricordare gli scenari. Ripensate a un recente evento memorabile: magari quando avete partecipato alla sessione di apertura di una conferenza oppure avete incontrato un amico che non vedevate da tempo. Cercate di richiamare alla mente la scena il più chiaramente possibile. La gran parte delle persone riesce, in questi casi, ad avere un ricordo sorprendente vivido dell'evento, pur non avendo fatto alcuno sforzo per ricordare i particolari nel momento in cui l'evento si è verificato. Se voi contaste sistematicamente i singoli dettagli del ricordo, notereste che il numero totale dei particolari che riuscite a ricordare è sorprendentemente numeroso. La mente, in altre parole, è in grado di ricordare rapidamente un numero molto elevato di informazioni dettagliate, se sono conservate in maniera corretta. La tecnica di memorizzazione delle carte di Ron White è costruita a partire da quest'intuizione.

Per prepararvi a memorizzare un numero molto elevato di informazioni, White raccomanda di cominciare scolpendo nella mente l'immagine mentale di voi che attraversate cinque stanze della vostra abitazione. Magari potreste immaginarvi mentre varcate la porta, attraversate il corridoio di ingresso e poi svoltate nel bagno. Potreste quindi uscire dal bagno ed

entrare in una camera, poi in cucina e giù per le scale fino alla cantina. In ogni stanza evocate un'immagine chiara di ciò che vedete.

Quando riuscirete a ricordare con facilità il passaggio per le stanze che conoscete molto bene, a questo punto fissate nella mente dieci oggetti, che si trovano in ciascuna di queste stanze. White raccomanda che gli oggetti siano grandi (e quindi più facili da ricordare), come una scrivania non come una matita. Per esempio, nel corridoio di ingresso, potreste ricordarvi lo zerbino che trovate in entrata, quindi le scarpe sul pavimento accanto all'ingresso, gli appendiabiti sopra le scarpe e così via. In questo modo, arriverete a ricordare solo cinquanta oggetti, per questo ne aggiungiamo altri due, che si trovano magari in cortile o in garage, per arrivare a cinquantadue oggetti di cui in seguito avremo bisogno quando metteremo in relazione le immagini con tutte le carte che fanno parte di un mazzo comune.

Fate pratica con questo esercizio in cui mentalmente attraversate le stanze e osservate gli oggetti che sono in ogni stanza in un ordine prestabilito. Questo tipo di memorizzazione, che si basa su immagini visive di luoghi e oggetti familiari, dovrebbe essere molto più facile che non la memorizzazione di una serie di informazioni come magari facevate ai tempi della scuola.

Il secondo passo per prepararsi a memorizzare un mazzo di carte consiste nell'associare una persona o un oggetto che ricordiamo bene a ognuna delle cinquantadue possibili carte. Per rendere più semplice il processo, cercate di mantenere una certa logica nell'associare la carta e l'immagine corrispondente. White fornisce l'esempio dell'associazione tra Donald Trump e il re di denari, dal momento che denari significa ricchezza. Fate pratica con le associazioni fino a quando riuscirete a estrarre casualmente una carta dal mazzo e a ricordarvi immediatamente l'immagine che avete associato alla carta. Come in precedenza, l'uso di immagini facili da ricordare semplificherà il compito di stabilire le associazioni.

Le due fasi appena descritte sono *step preparatori*, che si fanno una volta sola e di cui poi si apprezzano i benefici più e più volte, quando occorre memorizzare mazzi specifici. Una volta completati questi step, siamo pronti per il compito principale, ossia memorizzare il più velocemente possibile la sequenza di cinquantadue carte di un mazzo che è stato mescolato da poco. Il metodo proposto qui è semplice. Cominciate a camminare mentalmente

all’interno della vostra casa. Ogni volta che trovate un oggetto, tra quelli selezionati in precedenza, guardate la carta del mazzo e immaginate la persona o l’oggetto che avete associato a quella carta mentre compie un’azione particolare vicino all’oggetto scelto. Per esempio se il primo oggetto è lo zerbino all’ingresso di casa e la prima carta del mazzo è il re di denari, potreste immaginare Donald Trump che strofina i piedi sullo zerbino della vostra abitazione, per togliere del fango dai suoi costosissimi mocassini.

Procedete con attenzione attraverso le stanze, associando le immagini mentali appropriate a ogni oggetto, nell’ordine corretto. Dopo aver completato una stanza, magari potreste passarla in rassegna un paio di volte per fissare la scena. Quando avrete fatto, sarete pronti a consegnare il mazzo a un amico per sorprenderlo snocciolando la sequenza di carte nell’esatto ordine, senza sbirciare. Per farlo occorre semplicemente effettuare ancora una volta il percorso, mettendo in relazione ogni persona (o oggetto) di cui vi ricordate molto bene alla carta corrispondente.

• • • •

Se fate pratica con questa tecnica, scoprirete, come molti atleti mentali hanno fatto prima di voi, che alla fine sarete in grado di memorizzare un intero mazzo in pochi minuti. Più importante della capacità di impressionare gli amici, ovviamente, è l’allenamento mentale che attività simili permettono. Per eseguire i passaggi descritti in precedenza, è necessario rivolgere l’attenzione, più e più volte, su un target specifico. Come un muscolo che reagisce quando è sottoposto allo sforzo di sollevare dei pesi, questi esercizi rafforzeranno la vostra capacità generale di concentrazione e vi permetteranno di riuscire a concentrarvi più intensamente e con più facilità.

È importante notare, in ogni caso, un aspetto forse ovvio, ossia che non c’è nulla di speciale nell’attività di memorizzazione delle carte. Ogni processo di pensiero strutturato che richieda un’attenzione salda può avere effetti simili. Potrebbe trattarsi dello studio del Talmud, al quale si dedicava, come abbiamo visto, Adam Marlin, oppure della meditazione produttiva o del tentativo di imparare a orecchio la parte della chitarra in un brano musicale (un’attività che mi piaceva molto in passato). Se in altre parole memorizzare le carte non vi piace, scegliete un’attività sostitutiva che vi richieda un simile sforzo cognitivo. L’aspetto fondamentale di questa

strategia non sono le specifiche, quanto piuttosto l'idea di fondo che la vostra capacità di concentrazione è forte tanto quanto il vostro impegno ad allenarla.

---

* L'articolo di White da cui ho estratto i passaggi che presento qui è reperibile online: Ron White, "How to Memorize a Deck of Cards with Superhuman Speed", *The Art of Manliness*, 1° giugno 2012, https://www.artofmanliness.com/articles/how-to-memorize-a-deck-of-cards/.

---

1 Shmuel Rosner, "A Page a Day", *New York Times*, 1° agosto 2012, http://latitude.blogs.nytimes.com/2012/08/01/considering-seven-and-a-half-years-of-daily-talmud-study/.

2 Intervista rilasciata da Clifford Nass, il 10 maggio 2013, a Ira Flatow, nella trasmissione della NPR, *Talk of the Nation: Science Friday show*. L'audio e la trascrizione dell'intervista sono disponibili online: "The Myth of Multitasking", http://www.npr.org/2013/05/10/182861382/the-myth-of-multitasking.

3 *Ibid*.

4 William Powers, *Hamlet's BlackBerry: Building a Good Life in a Digital Age*, Harper, New York 2010.

5 "Author Disconnects from Communication Devices to Reconnect with Life", *pbs NewsHour*, 16 agosto 2010, https://www.pbs.org/newshour/show/author-disconnects-from-communication-devices-to-reconnect-with-life.

6 Edmund Morris, *The Rise of Theodore Roosevelt*, Random House, New York 2001.

7 *Ibid*.

8 *Ibid*.

9 *Ibid*.

10 Le citazioni delle parole di Daniel Kilov sono tratte dalla nostra corrispondenza personale. Le notizie sulla sua storia provengono dalla biografia online http://mentalathlete.wordpress.com/about/, e dall'articolo di Lieu Thi Pham. "In Melbourne, Memory Athletes Open Up Shop", *zdnet*, 21 agosto 2013, https://www.zdnet.com/article/in-melbourne-memory-athletes-open-up-shop/. Per i record di Kilov, si veda inoltre il sito http://www.world-memory-statistics.com/competitor.php?id=1102.

11 Joshua Foer, *L'arte di ricordare tutto*, Tea, Milano 2019.

12 Benedict Carey, "Remembering, as an Extreme Sport", *New York Times*, Well Blog, 19 maggio 2014.

13 Per più informazioni sulla connessione tra memorizzazione e pensiero in generale, si veda Frances A. Yates, Ernst H. Gombrich, *L'arte della memoria*, Einaudi, Torino 2007.

REGOLA N. 3

Abbandonate i social media

Nel 2013 l'autore e consulente per i media digitali, Baratunde Thurston, ha fatto un esperimento. Ha deciso di disconnettersi dalle attività online per venticinque giorni. In quel periodo non si sarebbe connesso a Facebook, né a Twitter né a Foursquare e nemmeno all'email. Aveva bisogno di quella pausa. Thurston, che gli amici descrivono come "la persona più connessa al mondo", aveva partecipato, fino a quel momento, secondo i suoi calcoli, a novantacinquemila conversazioni su Gmail e scritto millecinquecento post sulla sua bacheca Facebook nell'anno precedente l'esperimento. "Ero esausto, distrutto. Stremato, stanco morto", spiegava.[1]

Sappiamo dell'esperimento di Thurston perché l'autore ne ha scritto in un articolo per la rivista *Fast Company*, dal titolo "#UnPlug". Come racconta nell'articolo, a Thurston non è occorso molto tempo per abituarsi a una vita senza connessione digitale. "Già alla fine della prima settimana, il ritmo tranquillo delle giornate mi sembrava molto meno strano", ha detto. "Mi sentivo molto meno a disagio all'idea di non sapere le novità; sentivo di esistere anche se non ne avevo condiviso le prove su Internet." Thurston ha iniziato ad attaccare discorso con persone sconosciute. Gli piaceva andare al ristorante anche senza fare un reportage fotografico per Instagram. Ha acquistato una bici ("Ho scoperto che era più facile andarci senza cercare contemporaneamente di controllare l'account Twitter.") "Il termine che mi ero prefissato è giunto troppo presto", lamentava Thurston, che però doveva riprendere l'attività online per gestire alcune startup e pubblicizzare

diversi libri. Così, dopo il termine di venticinque giorni, con riluttanza ha ripreso la sua attività online.

L'esperimento di Baratunde Thurston evidenzia con chiarezza due punti importanti riguardo alla relazione che nella nostra cultura abbiamo con i social network come Facebook, Twitter e Instagram e con i siti di infotainment come Business Insider e BuzzFeed, due categorie di distrazioni online cui nelle prossime pagine mi riferirò con le espressioni "strumenti di rete" o "tools". In primo luogo, riconosciamo sempre più che gli strumenti di rete frammentano il nostro tempo e riducono la capacità di concentrazione. È una realtà ormai accertata, che non suscita più molte discussioni; tutti ce ne accorgiamo. È un problema reale per tante persone diverse, ma è particolarmente preoccupante per chi sta cercando di migliorare la propria capacità di concentrazione intensa. Nella regola precedente, per esempio, ho descritto diverse strategie che possono aiutarci ad affinare l'attenzione. Gli sforzi diventeranno molto più impegnativi se contemporaneamente ci comportiamo come faceva Baratunde Thurston prima dell'esperimento e nel tempo che non dedichiamo a lavorare concentrati intensamente permettiamo che la nostra vita rimanga preda di un turbinio di app e schede del browser che ci distraggono di continuo. La forza di volontà è limitata e quindi più allettanti sono i tools che attirano l'attenzione, più difficile sarà rimanere focalizzati su qualcosa di importante. Per padroneggiare l'arte della concentrazione intensa, quindi, occorre riprenderci il controllo del tempo e dell'attenzione rispetto alle molte distrazioni che cercano di rubarceli.

Prima di cominciare a combattere le distrazioni, però, dobbiamo conoscere meglio il campo di battaglia. E così arriviamo al secondo punto importante che la storia di Baratunde Thurston ci racconta: la condizione di impotenza nella quale i lavoratori della conoscenza attualmente parlano del problema che gli strumenti di rete costituiscono rispetto alle risorse dell'attenzione. Sopraffatto dalle continue richieste di tempo di questi strumenti, Thurston ha pensato che la sua unica opzione fosse abbandonare completamente (ma temporaneamente) Internet. L'idea che un drastico *periodo sabbatico da Internet** sia l'unica alternativa alla distrazione generata dai social media e dall'infotainment è sempre più diffusa.

Il problema di una simile reazione binaria è che le due opzioni sono troppo grezze per essere efficaci. L'idea di non utilizzare più Internet è

ovviamente inapplicabile per la maggior parte delle persone (a meno che non siamo un giornalista che stia scrivendo un articolo sulla distrazione). Nessuno ha intenzione di seguire l'esempio di Baratunde Thurston e la realtà giustifica l'unica altra opzione che sembra rimanere: accettare l'attuale condizione di distrazione come inevitabile. Nonostante tutte le intuizioni e la chiarezza che ha trovato nel periodo sabbatico, per esempio, Thurston dopo poco tempo è scivolato nuovamente nello stato di attenzione frammentaria da dove era partito. Il giorno in cui ho cominciato a scrivere questo capitolo, dopo soli sei mesi da quando l'articolo di Thurston era apparso su *Fast Company*, nelle poche ore trascorse da quando mi ero svegliato, il giornalista aveva già inviato una dozzina di Twitter.

La Regola n. 3 cerca di interrompere l'abitudine offrendo una terza possibilità, che consiste nell'accettare che gli strumenti di rete non siano dannosi di per sé e anzi che alcuni potrebbero essere molto importanti per raggiungere il successo e per la nostra felicità, *ma al tempo stesso* accettando anche di restringere parecchio la via d'accesso tramite cui i tools entrano in contatto con il nostro tempo e la nostra attenzione (per non parlare dei nostri dati personali) e di conseguenza utilizzare molti meno strumenti di rete di quanto non facciamo adesso. Non vi chiederò, in altre parole, di abbandonare completamente Internet, come ha fatto, per venticinque giorni, Baratunde Thurston nel 2013. Vi chiederò invece di rifiutare lo stato di interconnessione costante, fonte continua di distrazioni, che ha spinto inizialmente il giornalista a condurre il drastico esperimento. C'è una via di mezzo e se volete seriamente sviluppare un'abitudine alla concentrazione intensa, dovete impegnarvi per raggiungerla.

• • • •

Il primo passo per trovare la giusta via di mezzo quando si tratta di scegliere gli strumenti di rete consiste nel comprendere il processo decisionale che la maggior parte degli utenti Internet attualmente mette in atto di default. Ho iniziato a scoprire questo processo nell'autunno del 2013 quando stavo scrivendo un articolo che spiegava perché non ho mai attivato un account Facebook. Per quanto l'articolo nelle mie intenzioni fosse argomentativo e non accusatorio, molti lettori si sono messi sulla difensiva e mi hanno scritto per giustificare le proprie ragioni nella scelta di utilizzare il servizio. Ecco alcuni esempi:

- “Inizialmente mi sono avvicinato a Facebook in cerca di svago. Posso vedere che cosa fanno i miei amici, postare foto divertenti e commentare velocemente.”
- “[Quando] ho aperto un account (senza sapere perché)… per semplice curiosità mi sono iscritto a un forum di racconti brevi. Lì ho migliorato le mie capacità di scrittura e stretto buone amicizie."
- "Uso Facebook perché così posso ritrovare molti amici delle superiori."[2]

Ecco che cosa mi colpisce delle risposte (che sono solo un campione dei tanti feedback che ho ricevuto sull’argomento): i benefici di cui parlano le persone che hanno scritto i commenti sono assolutamente minori. Non dubito, per esempio, che chi ha scritto il primo commento si svaghi un po’ utilizzando Facebook, ma penso anche che la stessa persona non si annoiasse completamente prima di iscriversi al servizio. Scommetterei anche che l’utilizzatore riuscirebbe a evitare la noia se per qualche motivo il servizio si interrompesse improvvisamente. Facebook tutt’al più ha aggiunto una nuova (e probabilmente piuttosto mediocre) offerta di intrattenimento alle molte che già esistevano.

Un’altra persona ha parlato degli amici conosciuti su un forum dedicato alla scrittura. Non dubito dell’esistenza degli amici, ma possiamo presumere che siano rapporti superficiali, dal momento che si basano sull’invio di brevi messaggi tramite una tecnologia di rete. Non c’è nulla di male in amicizie simili, ma è improbabile che possano essere al centro della vita sociale dell’utente. Possiamo dire più o meno le stesse cose di chi ha scritto che grazie a Facebook ha ripreso i contatti con i compagni di classe delle superiori. È uno svago gradevole, ma difficilmente possiamo pensare che siano rapporti fondamentali per sentirsi connessi ad altre persone e per essere felici.

Per chiarezza, non sto cercando di sminuire i benefici di cui le persone parlano, non c’è niente di illusorio né di sbagliato in essi. Voglio sottolineare però che sono benefici minori e in un certo senso casuali. (Al contrario, se invece chiedeste a qualcuno di motivare l’uso più in generale di Internet o dell’email, le argomentazioni sarebbero molto più concrete e convincenti.) Si potrebbe replicare all’osservazione sostenendo che *il valore è valore*. Se qualcuno riesce a trarre beneficio dall’uso di un servizio come Facebook – per quanto piccolo –, allora perché non servirsene? Chiamo questa mentalità “qualunque sia il beneficio”, per identificare un atteggiamento mentale che considera qualsiasi possibile beneficio come una giustificazione sufficiente per l’utilizzo di uno strumento di rete.

Più in dettaglio:

> Nell'approccio "qualunque sia il beneficio" alla scelta degli strumenti di rete da utilizzare, è giustificato l'utilizzo di uno strumento di rete se riusciamo a individuare un qualunque possibile beneficio che traiamo dall'utilizzo o una qualunque possibile perdita che può derivare dal non utilizzo del servizio.

Il problema di questo approccio ovviamente è che ignora tutti gli aspetti negativi che si accompagnano all'utilizzo degli strumenti in questione. I tools di rete sono pensati per creare dipendenza, per sottrarre tempo e attenzione ad attività che ci consentano di raggiungere in maniera più efficace i nostri obiettivi professionali e personali (attività come lavorare con la massima concentrazione). Alla fine, con un utilizzo massiccio degli strumenti di rete, vi ritroverete continuamente connessi, esausti ed estremamente soggetti alle distrazioni, proprio la stessa condizione che ha afflitto Baratunde Thurston e milioni di altri come lui. È qui che vediamo la natura realmente insidiosa della mentalità "qualunque sia il beneficio". L'utilizzo degli strumenti di rete può essere nocivo. Se non cerchiamo di valutare pro e contro, ma piuttosto utilizziamo tutto ciò che ci sembra un beneficio potenziale come giustificazione per adoperare ogni strumento senza limitazioni, stiamo involontariamente vanificando la nostra capacità di aver successo nel mondo del lavoro intellettuale.

Se consideriamo con oggettività questa conclusione, non dovremmo rimanere sorpresi. Nel contesto degli strumenti di rete, adottiamo abitualmente una mentalità del tipo "qualunque sia il beneficio", ma se invece facessimo un passo indietro ed esaminassimo una simile mentalità nel contesto più ampio del lavoro qualificato, all'improvviso ci sembrerebbe un approccio piuttosto strano e privo di prospettiva rispetto alla scelta degli strumenti da utilizzare. In altre parole, se mettiamo da parte la retorica "rivoluzionaria" che circonda ogni novità connessa a Internet – l'idea cioè, di cui abbiamo parlato nella Parte prima, che o siamo pienamente coinvolti "nella rivoluzione" oppure siamo burberi sabotatori luddisti –, ci accorgeremo presto che gli strumenti di rete non sono eccezionali; sono strumenti – non diversi dal martello di un fabbro o dal pennello di un pittore – utilizzati da lavoratori qualificati per migliorare la qualità del proprio lavoro (e occasionalmente per rendere più piacevole il proprio tempo libero). Nel corso della storia, i lavoratori qualificati hanno accolto con scetticismo i nuovi strumenti e hanno operato valutazioni complesse quando si è trattato di adottarli. Non c'è motivo per cui i

lavoratori della conoscenza non si debbano comportare allo stesso modo quando si tratta di Internet. Il fatto che oggi il lavoro qualificato implichi bit digitali non cambia la realtà.

Per comprendere meglio quale potrebbe essere una gestione più attenta dei tools digitali, possiamo cominciare parlando con qualcuno che si guadagna da vivere lavorando con strumenti (non digitali) e il cui successo dipende dal rapporto complesso che riesce a stabilire con tali strumenti. Fortunatamente per i nostri scopi, ho trovato proprio un individuo del genere in un allampanato specialista della lingua inglese, diventato un agricoltore di successo che impiega metodi e tecniche di agricoltura sostenibile. Si chiama Forrest Pritchard.

• • • •

Forrest Pritchard gestisce Smith Meadows,[3] un'azienda agricola a conduzione familiare situata a un'ora di distanza, a ovest, dalla città di Washington, una delle tante fattorie edificate raggruppate nelle valli delle Blue Ridge Mountains. Subito dopo aver ereditato la gestione del terreno dai genitori, Pritchard ha abbandonato le monoculture tradizionali in favore della produzione di carne di animali allevati al pascolo, a quei tempi una novità assoluta. La fattoria evita la distribuzione all'ingrosso – le bistecche Smith Meadows non si trovano al supermercato –, preferendo la vendita diretta ai consumatori nei vivaci mercati degli agricoltori dell'area metropolitana di Washington. A detta di tutti, l'azienda agricola di Pritchard prospera in un settore che raramente premia le piccole produzioni locali.

L'ho incontrato per la prima volta al mercato degli agricoltori locali di Takoma Park, nel Maryland, dove la bancarella della Smith Meadows fa buoni affari. Pritchard è più alto di una trentina di centimetri rispetto alla maggior parte dei clienti e indossa la scolorita camicia di flanella d'ordinanza di ogni contadino che si rispetti. Fin dal primo impatto, si presenta come un artigiano che ha fiducia nella propria attività. Ho voluto conoscerlo perché l'agricoltura è un sapere che dipende da una gestione attenta degli strumenti, e volevo capire come un artigiano che lavora in un settore non digitale affrontasse questo compito fondamentale.

"La fienagione è un buon esempio" mi ha detto, poco dopo che avevamo cominciato ad affrontare l'argomento. "Posso darti una panoramica generale che presenti anche le questioni economiche di fondo."

Quando Pritchard ha assunto la gestione di Smith Meadows, la fattoria produceva autonomamente il fieno da utilizzare come mangime per gli animali nei mesi invernali, periodo in cui l'alimentazione al pascolo è impossibile. La fienagione avviene con un'attrezzatura chiamata imballatrice: è un dispositivo che si attacca a un trattore e raccoglie, comprime e lega l'erba secca in balle di fieno. Chi alleva animali sull'East Coast ha una ragione ovvia per acquistare e utilizzare un'imballatrice: gli animali hanno bisogno di fieno. Perché spendere soldi per "acquistare" mangime, se si ha erba di buona qualità che cresce gratuitamente sul proprio terreno? Se un agricoltore adottasse l'approccio "qualunque sia il beneficio", che utilizzano i lavoratori della conoscenza, acquisterebbe sicuramente un'imballatrice. Ma come mi ha spiegato Pritchard (dopo essersi scusato preventivamente per il sarcasmo), se un agricoltore adottasse effettivamente una mentalità tanto semplicistica, "Conterei i giorni che lo separano dall'attaccare il cartello 'In vendita' all'ingresso della proprietà." Pritchard, come la maggior parte dei professionisti del settore, adotta invece un processo di pensiero più complesso nel valutare la scelta degli strumenti. E dopo aver applicato questo processo di pensiero all'imballatrice, si è affrettato a venderla: Smith Meadows oggi acquista tutto il fieno che utilizza.

Ecco perché…

"Cominciamo esaminando i costi per produrre il fieno", ha spiegato Pritchard. "Prima di tutto, c'è il costo effettivo del carburante e delle riparazioni e del capannone dove alloggiare l'imballatrice, su cui è necessario pagare le tasse." Questi sono i costi direttamente misurabili e costituiscono la parte più semplice della valutazione. Sono invece i "costi opportunità" a richiedere più attenzione. Come ha spiegato Pritchard: "Se faccio fieno per tutta l'estate, non posso dedicarmi ad altro. Per esempio, adesso invece uso quel tempo per allevare polli broiler (il pollo comune allevato esclusivamente per la produzione di carne). L'allevamento di polli genera entrate, perché posso venderli. Inoltre, i polli producono letame che posso utilizzare per migliorare la qualità del terreno." Poi c'è la questione altrettanto sottile di come valutare il valore secondario dell'acquisto di una balla di fieno. Come ha spiegato Pritchard: "Quando compro del fieno, sto scambiando del denaro per proteine animali e letame (una volta che il fieno è passato attraverso il sistema digerente degli animali), il che significa che ottengo anche più nutrienti per la terra in cambio di denaro. Inoltre, evito di

compattare il suolo spostando macchinari pesanti sul terreno per tutta l'estate."

Nel prendere la decisione finale sull'imballatrice, Pritchard ha superato la riflessione sui costi monetari diretti, che essenzialmente erano una perdita di denaro, per spostare invece l'attenzione sulla questione più sottile dello stato di salute dei campi, sul lungo termine. Per i motivi che abbiamo visto in precedenza, l'agricoltore ha concluso che l'acquisto di fieno produce campi più sani. E come ha spiegato: "La fertilità del suolo è la mia linea guida." Secondo i suoi calcoli, quindi, occorreva liberarsi dell'imballatrice.

Si noti la complessità della valutazione di Pritchard riguardo all'impiego dello strumento. Questa complessità sottolinea una realtà importante: l'idea che l'individuazione di qualche vantaggio sia sufficiente per investire denaro, tempo e attenzione in uno strumento è quasi ridicola per le persone del suo settore. Ovviamente un'imballatrice offre alcuni vantaggi: ogni attrezzo presente in un negozio di forniture agricole ha qualcosa di utile da offrire. Allo stesso tempo, ovviamente, l'imballatrice presenta anche aspetti negativi. Pritchard si aspettava che la decisione da prendere fosse complessa. È partito da una linea guida chiara – nel suo caso, che la salute del suolo è di fondamentale importanza per il successo professionale – e poi, a partire da queste basi, ha riflettuto per decidere sull'opportunità di utilizzo di uno strumento in particolare.

Se siete lavoratori della conoscenza – e soprattutto se siete interessati a coltivare un'abitudine alla concentrazione intensa –, dovreste scegliere gli strumenti da utilizzare con lo stesso livello di attenzione che impiegano gli altri lavoratori qualificati, come gli agricoltori. Definisco questa strategia di valutazione rispetto alla selezione degli strumenti, "l'approccio dell'artigiano". È una definizione che sottolinea come gli strumenti siano, in ultima analisi, aiuti per raggiungere gli obiettivi più grandi della propria arte.

> **L'approccio dell'artigiano alla scelta degli strumenti:** individuate i fattori fondamentali che determinano il successo e la felicità nella vostra vita professionale. Scegliete di utilizzare uno strumento unicamente se gli effetti positivi su tali fattori superano sostanzialmente gli effetti negativi.

Notate come l'approccio dell'artigiano alla scelta degli strumenti si opponga sostanzialmente all'approccio "qualunque sia il beneficio". Mentre la mentalità "qualunque sia il beneficio" ritiene che ogni potenziale impatto positivo sia una valida ragione per utilizzare uno strumento, la variante dell'artigiano richiede che gli effetti positivi influenzino gli aspetti fondamentali che per noi sono importanti e che superino gli svantaggi.

Per quanto l'approccio dell'artigiano rifiuti la semplificazione dell'approccio "qualunque sia il beneficio", non ignora i vantaggi che portano le persone a utilizzare gli strumenti di rete e a proclamare troppo in fretta se una tecnologia è "buona" o "negativa". Richiede semplicemente di valutare ogni particolare strumento di rete con la stessa cautela e complessità con cui sono stati valutati gli strumenti negli altri settori, in tutta la storia del lavoro qualificato.

• • • •

Le tre strategie che seguono sono pensate per aiutarvi ad acquisire sicurezza nell'abbandonare la mentalità "qualunque sia il beneficio" e scegliere la più ponderata filosofia dell'artigiano nel selezionare con cura gli strumenti che reclamano il vostro tempo e la vostra attenzione. È una guida importante perché l'approccio dell'artigiano non è pronto e confezionato. Individuare ciò che è più importante nella vostra vita, poi cercare di valutare gli effetti degli strumenti su questi fattori non si riduce a una semplice formula, ma richiede pratica e sperimentazione. Le strategie che seguono offrono una struttura per la pratica e la sperimentazione, obbligandovi a ripensare agli strumenti di rete da molte angolature diverse. Combinate, dovrebbero aiutarvi a coltivare una relazione più sofisticata con gli strumenti, che vi permetta di riprendervi il controllo del tempo e dell'attenzione, perché le altre idee che vedremo in questa Parte seconda abbiano successo.

Applicate il principio 80/20 alle abitudini online

Il giornalista Malcolm Gladwell in un'intervista del 2013 ha spiegato perché non utilizzasse Twitter: "Chi dice che i miei fan vogliano sapere di me tramite Twitter?"[4] Poi scherza: "So che molte persone preferirebbero vedermi di meno." Michael Lewis, altro autore di best seller, per esempio, non utilizza il servizio e spiega così, alla rivista *The Wire*, il perché della scelta: "Non twitto, non cinguetto, non saprei nemmeno dirvi come leggere o dove trovare un messaggio di Twitter."[5] Come abbiamo visto nella Parte

prima, anche il premiato giornalista del *New Yorker*, George Packer, evita il servizio e solo di recente ha ceduto alla necessità di avere uno smartphone.

I tre giornalisti non pensano che Twitter sia inutile e capiscono che altri lo ritengano interessante. La dichiarazione di Packer sul proprio non utilizzo di Twitter, infatti, è stata scritta in risposta a un articolo sfrontatamente pro-Twitter, in cui il critico dei media del *New York Times*, David Carr, affermava:

> E adesso, quasi un anno dopo, Twitter ha forse ridotto il mio cervello in poltiglia? No, rifletto su diversi argomenti in uno stesso momento più di quanto abbia mai ritenuto possibile e invece di impiegare mezz'ora a navigare su Internet in cerca di illuminazione, ho un'idea delle notizie del giorno e di quali siano le reazioni delle persone, nel tempo che occorre per aspettare un caffè da Starbucks.[6]

Al tempo stesso, però, i giornalisti di cui abbiamo parlato in precedenza non ritengono che il servizio offra loro vantaggi sufficienti a compensare gli aspetti negativi in circostanze particolari. Lewis, per esempio, si preoccupa che una maggiore reperibilità online possa consumare la sua energia e ridurre la capacità di condurre ricerche per trovare buone storie. Osserva: "È sorprendente quanto le persone siano eccessivamente accessibili. Nella mia vita ci sono tantissime comunicazioni che non mi arricchiscono, anzi mi impoveriscono." Packer, per parte sua, si preoccupa della distrazione e afferma: "Twitter è come il crack per chi ha una dipendenza dai media."[7] Arriva anche a descrivere l'entusiasmo di Carr rispetto a Twitter come "la rappresentazione più spaventosa del nostro futuro che ho visto nell'ultimo decennio".

Non dobbiamo discutere se gli autori abbiano torto o ragione nelle loro decisioni personali di evitare Twitter (e strumenti simili), perché i numeri di vendita e i premi ricevuti parlano per loro. Possiamo invece interpretare le loro decisioni come un'illustrazione coraggiosa dell'approccio dell'artigiano alla scelta degli strumenti. In un tempo in cui molti lavoratori della conoscenza – e in particolare chi è impegnato in ambito creativo – sono ancora intrappolati nella mentalità "qualunque sia il beneficio", è ristoratore vedere un approccio più maturo alla scelta dei servizi di rete. La rarità degli esempi, però, ci ricorda che valutazioni mature e sicure di questo tipo non sono facili. Ricordate la complessità di pensiero, evidenziata prima, che Forrest Pritchard ha impiegato per scegliere se utilizzare o no l'imballatrice. Per molti lavoratori della conoscenza e per molti degli strumenti che utilizzano, le decisioni saranno ugualmente

complesse. L’obiettivo della nostra strategia, quindi, è offrire una certa struttura al processo di pensiero, così da ridurre in parte la complessità della scelta di quali strumenti siano effettivamente importanti per noi.

• • • •

Il primo passo della strategia consiste nell’individuare i molti obiettivi di alto livello che caratterizzano la vostra vita professionale e personale. Se avete una famiglia, per esempio, allora i vostri obiettivi personali potrebbero includere essere un buon genitore e gestire una famiglia in maniera organizzata. Nella sfera professionale, i dettagli degli obiettivi dipendono dal tipo di lavoro. Nel mio lavoro di professore, per esempio, perseguo due obiettivi importanti: uno consiste nell’essere un bravo insegnante in classe e un mentore per gli studenti laureati, mentre l’altro prevede che io sia un buon ricercatore. Anche se probabilmente i vostri obiettivi saranno diversi, l’importante è che la lista sia limitata a ciò che per voi è più importante e che le descrizioni degli obiettivi siano appropriate. (Se i vostri scopi includono un traguardo ben definito – “raggiungere vendite per un milione di dollari” e “pubblicare cinque o sei articoli in un anno” –, allora sono troppo specifici per i nostri scopi.) Una volta che avrete creato la lista, dovreste aver individuato un ridotto numero di obiettivi della vostra vita personale o professionale.

Quando avrete individuato gli obiettivi, scrivete le due o tre attività principali che vi consentono di raggiungere il vostro scopo. Le attività dovrebbero essere abbastanza specifiche da permettervi di immaginarvi con chiarezza mentre le svolgete. D’altro canto, dovrebbero essere abbastanza generiche da non essere legate a un risultato unico. Per esempio “fare ricerche migliori” è troppo generale (che cosa significa “fare ricerche migliori”?), mentre “finire un articolo sui lower bound per il broadcast” è troppo specifico (è un risultato che si ottiene un’unica volta). Una buona attività in questo contesto potrebbe essere qualcosa come: “leggere con regolarità e comprendere i risultati più innovativi nel mio ambito settoriale”.

Il passo successivo della strategia consiste nell’esaminare gli strumenti di rete che usiamo al momento. Per ogni strumento, consideriamo le attività fondamentali che abbiamo individuato e chiediamoci se l’utilizzo di quello strumento ha un impatto *sostanzialmente positivo*, *sostanzialmente negativo* o *modesto* sulla nostra capacità di condurre con regolarità e successo

quell’attività. Adesso è il momento della decisione importante: continuate a utilizzare lo strumento solo se avete capito che ha effetti sostanzialmente positivi e che gli effetti positivi superano quelli negativi.

Per comprendere meglio la strategia, osserviamo un case study. Per gli scopi del nostro esempio, presumiamo che Michael Lewis si fosse prefissato l’obiettivo seguente e avesse identificato le attività corrispondenti come importanti per la sua carriera di scrittore.

Obiettivo professionale: produrre articoli ben scritti, di stampo narrativo, in grado di cambiare la prospettiva delle persone sul mondo.

Attività fondamentali per raggiungere l’obiettivo:

- Condurre ricerche approfondite e con pazienza.
- Scrivere con accuratezza e incisività.

Adesso immaginiamo che Lewis consideri l’obiettivo per capire se utilizzare o no Twitter. La strategia gli richiederebbe di indagare l’impatto di Twitter sulle attività fondamentali che possono aiutarlo a raggiungere l’obiettivo. Non c’è modo di sostenere che Twitter aiuterebbe Lewis nello svolgimento di una sola di queste attività. Credo che per condurre ricerche approfondite Lewis debba trascorrere settimane e mesi studiando a fondo un ridotto numero di fonti (è un maestro della capacità giornalistica di tirare fuori una storia accedendo alla stessa fonte più e più volte) e la scrittura accurata richiede, ovviamente, di non essere distratti. Per entrambe le attività, Twitter nel migliore dei casi non ha alcun impatto, mentre nel caso peggiore potrebbe avere un effetto sostanzialmente negativo a seconda della suscettibilità di Lewis alle caratteristiche del servizio che generano dipendenza. Potremmo quindi concludere che lo scrittore non dovrebbe utilizzare Twitter.

Adesso potreste sostenere che limitare l’esempio a questo singolo obiettivo sia artificioso, perché ignora gli ambiti in cui un servizio come Twitter può offrire i contributi più rilevanti. Agli scrittori, in particolare, Twitter è spesso presentato come uno strumento che permette di entrare in contatto con il proprio pubblico, opportunità che, in definitiva, porta a un incremento delle vendite. Per un autore come Michael Lewis, però, la comunicazione promozionale non è importante nella valutazione di ciò che conta nella propria vita professionale. Ne è piuttosto una conseguenza, perché la reputazione dell’autore garantisce che avrà una copertura

massiccia sui media principali, se il libro è realmente valido. Per l'autore, quindi, è molto più produttivo l'obiettivo di scrivere meglio piuttosto che ottenere la vendita di qualche copia in più, grazie a una soluzione non particolarmente efficiente scelta dall'autore. In altre parole, non ci chiediamo se Twitter offra qualche possibile beneficio a Lewis, ma se l'uso di Twitter apporti vantaggi rilevanti e positivi alle principali attività professionali dell'autore.

E che cosa dire di uno scrittore meno famoso? In tal caso, il marketing potrebbe svolgere un ruolo più importante. Se però l'ipotetico autore fosse obbligato a individuare due o tre attività fondamentali che possano sostenerlo nel raggiungimento dell'obiettivo, è improbabile che la comunicazione "leggera" e uno-a-uno di Twitter rientrerebbe nella lista. È il risultato di semplice matematica. Immaginate che il nostro autore ipotetico invii dieci tweet individuali, cinque giorni alla settimana, ognuno dei quali lo metta in contatto individualmente con un nuovo potenziale lettore. Adesso immaginate che il 50 per cento delle persone contattate così diventi un ammiratore fedele che sicuramente acquisterà il libro successivo dell'autore. Nei due anni successivi che l'autore potrebbe impiegare per scrivere il libro, avrà ottenuto così duemila vendite, un incremento modesto in un mercato dove lo status di best seller richiede un numero doppio o triplo di vendite alla settimana. La questione ancora una volta non è se Twitter offra qualche vantaggio, ma piuttosto se offra vantaggi sufficienti a bilanciare il tempo e l'attenzione che consuma (due risorse particolarmente importanti per uno scrittore).

Dopo aver visto un esempio di come l'approccio si applichi a un contesto professionale, consideriamo adesso l'ambito potenzialmente più dirompente degli obiettivi personali. In particolare, applichiamo l'approccio a uno degli strumenti più diffusi e difesi della nostra cultura, Facebook.

Nel giustificare l'utilizzo di Facebook (o di simili social network), la maggior parte delle persone sottolinea quanto sia importante per la propria vita sociale. A partire da qui, applichiamo la nostra strategia per comprendere se Facebook riesca a superare la nostra selezione grazie all'impatto positivo di questa sua caratteristica rispetto ai nostri obiettivi personali. Per farlo, ancora una volta ragioniamo a partire da un obiettivo ipotetico e dalle attività fondamentali che possono aiutarci a raggiungerlo.

Obiettivo personale: mantenere amicizie strette e di valore con un gruppo di amici che per me sono importanti.

Attività fondamentali per raggiungere l'obiettivo:

- Trovare del tempo per entrare in contatto, in maniera significativa, con le persone che sono più importanti per me (per esempio, trovare del tempo per una chiacchierata, per uscire a pranzo, per fare qualcosa insieme).
- Dedicarmi alle persone che sono più importanti per me (per esempio, facendo sacrifici per aiutarle).

Non tutti condivideranno questo esatto obiettivo né le attività importanti per raggiungerlo, ma penso che possiamo essere d'accordo sul fatto che sia comune a molte persone. Adesso facciamo qualche passo indietro e applichiamo la logica della strategia all'esempio di Facebook nel contesto di questo obiettivo personale. È piuttosto evidente come Facebook offra diversi vantaggi alla vita sociale delle persone. Per nominarne alcuni spesso citati: ci permette di rientrare in contatto con persone che avevamo perso di vista e ci consente di mantenere i contatti con le persone che conosciamo ma non frequentiamo regolarmente. Consente inoltre di venire a conoscenza degli eventi importanti che caratterizzano la vita di altre persone (come matrimoni o nascite) e grazie a Facebook può capitarci di trovare comunità o gruppi che sono in linea con i nostri interessi.

Sono reali i benefici che Facebook innegabilmente offre, ma nessuno ha un impatto positivo realmente importante per le due attività fondamentali che abbiamo elencato, che sono caratterizzate da presenza offline e da impegno dedicato. La nostra strategia, pertanto, ci riporta a una conclusione sorprendente ma chiara. *È evidente che Facebook offre benefici alla nostra vita sociale, ma nessuno è sufficientemente importante per ciò che conta realmente per noi in quest'ambito, tanto da giustificare il consumo di tempo e attenzione che il servizio implica*.**

Per essere chiari, non sostengo che dovremmo smettere di utilizzare Facebook, ma evidenzio come per questo specifico (ma rappresentativo) caso, la strategia proposta ci suggerirebbe di abbandonare il servizio. Posso immaginare, però, altri scenari plausibili che porterebbero alla conclusione opposta. Pensate, per esempio, a una matricola universitaria, per cui potrebbe essere più importante allacciare nuove amicizie che non coltivare le relazioni che ha già costruito. Le attività che secondo lo studente potrebbero aiutarlo a ottenere una vita sociale ricca, quindi, potrebbero

essere qualcosa del tipo: “frequentare molti eventi sociali e stringere amicizia con tante persone diverse”. Se questa è per voi un’attività fondamentale e frequentate un campus universitario, allora uno strumento come Facebook avrebbe un impatto sostanzialmente positivo e dovreste utilizzare il servizio.

Per fare un altro esempio, prendete in considerazione qualcuno che lavori nell’esercito e sia di stanza all’estero. Per l’ipotetico soldato, mantenere contatti leggeri e frequenti con gli amici e la famiglia rimasti in patria è una plausibile priorità che potrebbe soddisfare grazie all’utilizzo dei social network.

Ciò che gli esempi dovrebbero aiutarci a capire è che la nostra strategia, se applicata come abbiamo visto, porterà molte persone che attualmente utilizzano strumenti come Facebook o Twitter ad abbandonarli. Non sarà così per tutti, però. Adesso potreste criticare l’arbitrarietà della strategia che consiste nel permettere a un ristretto gruppo di attività di orientare le nostre scelte riguardo agli strumenti di rete. Come abbiamo illustrato in precedenza, per esempio, Facebook offre diversi vantaggi per la vita sociale. Perché dovremmo quindi abbandonare il servizio solo perché non è funzionale a un ridotto numero di attività che riteniamo fondamentali? L’aspetto principale che occorre comprendere qui, però, è che la radicale restrizione delle priorità non è arbitraria, ma è invece motivata da un’idea che è emersa ripetutamente in numerosi e diversi campi, dalla redditività del cliente, all’uguaglianza sociale, alla prevenzione dei crash nei programmi informatici.

> **Il principio 80/20*****:** in molti contesti, l’80 per cento di un effetto dato è dovuto a solo un 20 per cento di possibili cause. [8]

Per esempio, può darsi il caso che l’80 per cento dei profitti di un’impresa derivi unicamente dal 20 per cento dei clienti; l’80 per cento della ricchezza di una nazione sia nelle mani del 20 per cento dei cittadini più ricchi oppure che l’80 per cento dei crash dei programmi informatici sia dovuto solamente a un 20 per cento di bug identificati. C’è anche una ragione matematica a sostegno del fenomeno (una suddivisione 80/20 è grosso modo quella che ci si aspetta quando si descrive una *distribuzione a legge di potenza*, un tipo di distribuzione che ritroviamo spesso quando vengono

misurate le quantità nel mondo reale), ma è probabilmente molto più utile se applichiamo il principio per ricordare che, in molti casi, i contributi a un risultato finale non sono equamente distribuiti.

Presumiamo che il principio si applichi agli obiettivi importanti della vostra vita. Come abbiamo notato, molte attività diverse possono contribuire al raggiungimento degli obiettivi. Il principio 80/20, però, ci ricorda che il 20 per cento delle attività principali produce la gran parte dei risultati. Se voi, per esempio, riusciste a elencare diciamo tra le dieci e le quindici diverse attività che potrebbero aiutarvi a raggiungere i vostri obiettivi, secondo il principio 80/20, sarebbero le due o tre attività principali – proprio il numero su cui la strategia vi chiede di focalizzarvi – a determinare soprattutto se avrete o no successo nel raggiungere gli obiettivi.

Pur accettando il risultato, tuttavia, qualcuno potrebbe sostenere che non bisognerebbe trascurare il restante 80 per cento delle attività potenzialmente benefiche. È vero che tali attività meno importanti non contribuiscono, tutte insieme, al raggiungimento dell'obiettivo come le prime due attività selezionate, ma possono comunque offrire *qualche* vantaggio; quindi perché rinunciarvi? A condizione di non ignorare le attività più importanti, non c'è nulla di male nello svolgere anche le alternative meno importanti.

La tesi, però, trascura il punto che tutte le attività, a prescindere dalla loro importanza, consumano tempo e attenzione. Se vi dedicate ad attività di scarsa importanza, quindi, state sprecando del tempo che potreste dedicare ad attività più efficaci. È un gioco a somma zero. E dal momento che il tempo vi restituisce di più se investito in attività importanti ed efficaci, più vi dedicherete ad attività a scarso impatto, minore sarà il vostro beneficio generale.

Il mondo dell'imprenditoria conosce bene questa legge matematica. Ecco perché non è insolito vedere un'azienda che abbandona un cliente che non genera un guadagno. Se l'80 per cento dei profitti proviene dal 20 per cento dei clienti, allora è più redditizio orientare le proprie energie a servire meglio un numero ridotto di contratti lucrativi; ogni ora dedicata a questo tipo di clienti è più redditizia di un'ora trascorsa a lavorare per gli altri clienti. È così anche per i vostri obiettivi professionali e personali. Se prendete il tempo che solitamente impiegate per attività poco efficaci – come rientrare in contatto con vecchie conoscenze su Facebook – e lo reinvestite in attività efficaci, come uscire a pranzo con un buon amico,

avrete più successo nel raggiungere i vostri obiettivi. Scegliere di abbandonare uno strumento di rete a partire da questa logica, quindi, non significa rinunciare ai potenziali piccoli benefici, ma invece ottenere più vantaggi dalle attività che già sappiamo producono grandi benefici.

Ritornando a dove siamo partiti, nel caso dei giornalisti di cui abbiamo parlato, vediamo come l'utilizzo di Twitter non rientri nel 20 per cento delle attività in grado di generare la gran parte del successo nella loro carriera di scrittori. Per quanto il servizio possa offrire loro qualche vantaggio minore, guardando complessivamente alla loro carriera, otterranno più successo se non usano Twitter e reinvestono il tempo che hanno a disposizione in attività più proficue, piuttosto che se aggiungono alla loro giornata un'altra attività in più da gestire. Anche voi dovreste avere la stessa cura nello scegliere a quali strumenti dedicare le risorse limitate costituite dal vostro tempo e dalla vostra attenzione.

Abbandonate i social media

Quando Ryan Nicodemus ha deciso di semplificare la sua vita, si è occupato, in primo luogo, di esaminare ciò che possedeva. A quel tempo Ryan viveva solo in uno spazioso appartamento di tre locali. Per anni, spinto da un impulso consumistico, aveva cercato di riempire l'ampio spazio. Adesso era arrivato il momento di riprendersi la propria vita dalla tirannia degli oggetti. La strategia che Ryan ha scelto è semplice da descrivere e radicale. Ha trascorso un pomeriggio inscatolando ogni sua proprietà come se stesse per traslocare. Per trasformare ciò che ha descritto come "un'iniziativa difficile" in qualcosa di meno gravoso, ha definito quel cambiamento "festa dell'inscatolamento", spiegando: "Tutto è più entusiasmante quando c'è una festa, giusto?"[9]

Dopo aver impacchettato tutto, Nicodemus ha trascorso la settimana successiva lavorando come al solito. Se aveva bisogno di qualcosa che era impacchettato, apriva lo scatolone e rimetteva l'oggetto dove si trovava prima. Al termine della settimana si è accorto che la maggior parte degli oggetti era rimasta negli scatoloni.

Così ha deciso di eliminare gli oggetti contenuti negli scatoloni rimasti intatti.

Gli oggetti si accumulano nella vita delle persone, in parte perché all'idea di eliminare qualcosa è facile preoccuparsi "E se un giorno mi dovesse servire?". Quindi usiamo la preoccupazione come una scusa per tenere l'oggetto in casa da qualche parte. La festa dell'inscatolamento ha offerto a Ryan la prova definitiva che non aveva bisogno della gran parte degli oggetti che possedeva e l'ha aiutato sostenendo il suo bisogno di semplificare e ridurre al minimo.

• • • •

L'ultima strategia ci ha fornito un metodo sistematico per cominciare a distinguere tra gli strumenti di rete che al momento reclamano il nostro tempo e la nostra attenzione. Questa strategia ci propone un approccio diverso ma complementare alle stesse questioni ed è ispirata al metodo che Ryan Nicodemus ha inventato per liberarsi degli oggetti inutili.

Più in dettaglio la strategia vi chiede di organizzare una sorta di festa dell'inscatolamento dei servizi di social media. Invece di "inscatolare", però, vi imporrete il divieto di utilizzarli per *trenta giorni*. Parliamo di tutti i social network, quindi Facebook, Instagram, Google+, Twitter, Snapchat, Vine e qualunque altro servizio sia diventato di moda. Non disattivateli e (questo è molto importante) non proclamate online che state decidendo se annullare o no l'iscrizione. Smettete di usarli, punto e basta. Se qualcuno vi contatta in altro modo e vi chiede perché la vostra attività su un certo social sia diminuita drasticamente, potete rispondere, ma non vi incomodate a fornire spiegazioni.

Dopo trenta giorni di isolamento dai social network, rivolgetevi le due domande che seguono rispetto a ogni servizio che avete temporaneamente abbandonato:

1. Gli ultimi trenta giorni sarebbero stati molto più interessanti o divertenti se avessi potuto accedere al servizio?
2. È importato a qualcuno che non abbia utilizzato il servizio?

Se la risposta è "no" a entrambi gli interrogativi, lasciate il servizio per sempre. Se la risposta è un chiaro sì, allora ritornate a utilizzarlo. Se le risposte sono un "sì" con riserva o se sono ambigue, dovete decidere se ritornare a utilizzare il servizio, anche se vi consiglio di scegliere di abbandonarlo. (Eventualmente, potete iscrivervi in seguito.)

La strategia si rivolge in particolare all'uso dei social media perché tra i diversi strumenti di rete che reclamano tempo e attenzione, questi servizi, se utilizzati senza limiti, possono avere effetti particolarmente devastanti sulla capacità di concentrazione. Offrono un'informazione personalizzata che arriva a ritmi intermittenti. Generano dipendenza nell'utente e sono quindi capaci di interferire pesantemente con i tentativi di programmare e dedicarsi con successo a periodi di intensa e massima concentrazione. Considerati i pericoli, ci aspetteremmo che più lavoratori della conoscenza preferiscano evitare completamente l'utilizzo di strumenti simili, in particolare i programmatori informatici o gli scrittori, il cui lavoro dipende direttamente dalla capacità di concentrazione. A rendere i social media insidiosi, però, contribuisce anche un colpo da maestro che le aziende che guadagnano grazie alla vostra attenzione hanno assestato a livello di marketing: averci convinto che se non utilizziamo i loro prodotti, potremmo perderci qualcosa e rimanere *tagliati fuori*.

La paura di rimanere tagliati fuori ha un ovvio parallelismo con la paura di Ryan Nicodemus che gli oggetti voluminosi stipati negli armadi sarebbero potuti, un giorno, rivelarsi utili. Per questo motivo suggerisco una strategia correttiva che si richiama alla festa dell'inscatolamento. Se trascorrete un mese senza utilizzare i servizi di rete, la paura di rimanere tagliati fuori – dagli eventi, dalle conversazioni, da un'esperienza culturale condivisa – lascerà il posto a una dose di realtà. Per la maggior parte delle persone la realtà confermerà qualcosa che appare ovvio una volta che avremo fatto lo sforzo di liberarci dai messaggi che accompagnano gli strumenti di rete: non sono realmente importanti per la nostra vita.

Vi chiedo di non annunciare il vostro esperimento dei trenta giorni perché alcune persone rimangono legate ai social media anche nell'illusione che le persone *vogliano ascoltare ciò che hanno da dire* e così rimarrebbero deluse se voi all'improvviso le lasciaste senza i vostri commenti. Ho scritto parole ironiche, ma il sentimento di fondo è importante. Al momento della stesura di questo libro, per esempio, un utilizzatore Twitter aveva un numero medio di 208 follower.[10] Se sappiamo che più di duecento persone sono disposte ad ascoltare gratuitamente ciò che abbiamo da dire, è facile cominciare a credere che ciò che facciamo sui social media sia importante. Parlo per esperienza, da persona che si guadagna da vivere vendendo le proprie idee: è un sentimento che genera una forte dipendenza!

Ecco però qual è la realtà dell'audience nell'era dei social media. Prima che esistessero i social media, costruire un pubblico di qualunque dimensione che travalicasse gli amici stretti e i familiari richiedeva un impegno intenso e competitivo. All'inizio degli anni Duemila, per esempio, chiunque poteva aprire un blog, ma per avere anche solo una manciata di visitatori in più ogni mese, era importante impegnarsi per creare qualcosa che avesse un valore sufficiente da catturare l'attenzione. Conosco bene la difficoltà. Ho aperto, nell'autunno del 2003, il mio primo blog dal titolo *Inspiring Moniker*, in cui esponevo le mie riflessioni di studente ventunenne. Erano – lo ammetto con imbarazzo – lunghi scritti che *nessuno* leggeva (nel senso letterale del termine "nessuno"). Una cosa che ho imparato nei dieci anni successivi, un periodo in cui con pazienza e impegno ho portato il pubblico del mio attuale blog, *Study Hacks*, da un manipolo di lettori a centinaia di migliaia di follower al mese, è che conquistare l'attenzione delle persone è un lavoro molto impegnativo.

Ma adesso non è più così.

Ad aver favorito una crescita tanto rapida del consenso verso i social media è, a mio parere, la capacità dei social network di mandare in corto circuito il contatto tra l'impegno necessario a produrre valore reale e la ricompensa positiva dell'attenzione che riceviamo da parte di altre persone. I social media hanno sostituito questo scambio capitalista senza tempo con una superficiale alternativa collettivista: *presto attenzione a ciò che dici tu, se tu presti attenzione a ciò che dico io, a prescindere dal valore del contenuto*. Un blog o una rivista o un programma televisivo che presentassero i contenuti che tipicamente ritroviamo su una bacheca Facebook o in un feed di Twitter, per esempio, attrarrebbero in media un'audience pari a zero. Inserito all'interno delle convenzioni sociali dei servizi di rete, lo stesso contenuto susciterà attenzione in forma di like e commenti. L'accordo implicito che sostiene un simile comportamento è che, in cambio dell'attenzione (in gran parte immeritata) di amici e follower, restituiremo il favore (altrettanto immeritato), dedicando la nostra attenzione a ciò che scrivono o pubblicano. *Mettete un "like" al mio status e io ricambio mettendo un "like" al vostro*. Questo accordo offre a tutti un'aura di importanza, senza richiedere alcun impegno particolare in cambio.

Lasciando i servizi di rete senza alcun preavviso possiamo sperimentare qual è il nostro valore come produttori di contenuti. Rispetto alla maggior parte delle persone e dei servizi di social media, la novità potrebbe innescare una riflessione: probabilmente nessuno al di fuori degli amici e familiari più stretti si accorgerà che abbiamo cancellato l'iscrizione. Riconosco di essere burbero nell'affrontare la questione – c'è forse un altro modo per farlo? –, ma è importante discuterne perché la ricerca continua di un riconoscimento personale ha un ruolo prominente nello spingere le persone a frammentare continuamente e in maniera sconsiderata il proprio tempo e la propria attenzione.

Per alcune persone, ovviamente, l'esperimento di trenta giorni sarà difficile e creerà molti problemi. Se siete uno studente universitario o una personalità del mondo online, per esempio, un'assenza prolungata complicherà la vostra vita e sarà notata. Ma per la maggior parte delle persone sospetto che il risultato dell'esperimento porterà, se non a una revisione massiccia delle abitudini online, a una prospettiva più concreta riguardo al ruolo che i social media giocano nella loro esistenza quotidiana. I social network non sono necessariamente, come reclamizzato, la linfa vitale del nostro moderno mondo connesso. Sono semplicemente prodotti, sviluppati da aziende private, finanziati a profusione, oggetto di marketing accurato e progettati in definitiva per carpire informazioni personali e attenzione e poi rivenderle agli inserzionisti. Possono essere divertenti, ma nell'economia della nostra vita e rispetto ai nostri obiettivi, sono una stravagante distrazione, superficiale e di poco conto, tra le molte che minacciano di dirottarci rispetto a una conoscenza più profonda. O forse i social media sono il nucleo della vostra esistenza. In entrambi i casi non lo saprete se non provate a vivere senza.

Non utilizzate Internet come mezzo di intrattenimento

Arnold Bennett è stato uno scrittore inglese, vissuto a cavallo tra il Diciannovesimo e il Ventesimo secolo, in un periodo tumultuoso per l'economia del suo Paese natale. La rivoluzione industriale, che era in corso da diversi decenni, aveva estratto dalle risorse dell'impero un'eccedenza di capitale sufficiente a creare una nuova classe: i colletti bianchi, ossia la classe impiegatizia. Adesso era possibile avere un lavoro che prevedesse di trascorrere un numero stabilito di ore alla settimana in ufficio, in cambio di

un salario robusto con cui era possibile mantenere una famiglia. Un simile stile di vita è abbastanza familiare al giorno d'oggi, ma per Bennett e i contemporanei era una novità e per molti aspetti appariva angosciante. Tra le preoccupazioni di Bennett la principale sicuramente era che i membri della nuova classe sociale stessero perdendo l'opportunità di vivere una vita piena.

"Prendiamo il caso di un abitante di Londra che lavori in un ufficio dalle dieci alle sei e che al mattino e alla sera impieghi cinquanta minuti per compiere il tragitto casa lavoro e viceversa", scrive Bennett nel classico di self help, pubblicato nel 1910, *How to Live on 24 Hours a Day* (Come vivere 24 ore al giorno).[11] L'ipotetico salariato londinese, nota Bennett, ha a disposizione più di sedici ore al giorno in cui non lavora. Per Bennett è molto tempo, ma la maggior parte delle persone che si trova in una situazione simile non lo capisce. "Il grande e profondo errore che l'uomo comune commette riguardo alla propria giornata", sostiene Bennett, è che anche se non ama particolarmente il proprio lavoro (e lo vede come qualcosa "da fare"), "continua a pensare a quelle ore, dalle dieci alle sei, come alla 'giornata', e alle dieci ore che precedono e alle sei ore che seguono come a un prologo e a un epilogo." È un atteggiamento che lo scrittore condanna come "completamente illogico e malsano".

Qual è l'alternativa? Bennett suggerisce che l'uomo tipico veda le sedici ore libere come "un giorno nel giorno", spiegando "in quelle sedici ore è libero, non è impegnato a guadagnare un salario e non ha preoccupazioni economiche; è come un uomo che stia ricavando un profitto personale". Di conseguenza, l'uomo tipico dovrebbe utilizzare invece il tempo libero come farebbe un aristocratico: per realizzare una rigorosa crescita personale, un'attività che, secondo Bennett, richiede, in primo luogo, la lettura di opere di prosa letteraria e di poesia di prim'ordine.

Bennett scriveva più di un secolo fa. Ci si potrebbe aspettare che, nei decenni successivi, un periodo in cui la classe media è diventata sempre più numerosa in tutto il mondo, il modo di pensare al tempo libero si sia evoluto. Ma non è così. Anzi, con l'ascesa di Internet e con l'economia dell'attenzione mediocre che sostiene, gli impiegati che lavoravano quaranta ore alla settimana – soprattutto i Millennial, che sono a proprio agio con la tecnologia – hanno visto la qualità del proprio tempo libero degradarsi, dal momento che adesso quello spazio consiste soprattutto in un

susseguirsi di click distratti sul minimo comun denominatore dell'intrattenimento digitale. Se Bennett tornasse in vita oggi, probabilmente si dispererebbe vedendo l'assenza di progressi che ha caratterizzato l'ambito dello sviluppo umano.

Per essere chiari, sono indifferente alle basi morali che sostengono i consigli di Bennett. L'idea che la classe media possa elevare la propria anima e la propria mente leggendo poesia e buona prosa mi sembra in qualche modo antiquata e classista. Il fondamento logico della proposta di Bennett, però, ossia che *dovremmo* e *possiamo* scegliere con attenzione come utilizzare il tempo di cui disponiamo quando non lavoriamo, rimane importante ancora oggi, soprattutto rispetto all'obiettivo della regola, ossia ridurre l'impatto degli strumenti di rete sulla capacità di lavorare concentrati intensamente.

Più in dettaglio, rispetto alle strategie discusse finora nella regola, non abbiamo ancora esaminato un tipo di strumenti di rete che sono particolarmente importanti nella lotta per la concentrazione. Sono i siti web di intrattenimento progettati per catturare l'attenzione e tenerla intrappolata il più a lungo possibile. Al tempo della stesura del libro, gli esempi più popolari di questo tipo di siti includevano Huffington Post, BuzzFeed, Business Insider e Reddit. Senza dubbio la lista continuerà ad allungarsi, ma ciò che la categoria di siti ha in comune è l'utilizzo di titoli confezionati con cura e di contenuti facili da assimilare, spesso perfezionati da algoritmi per riuscire a essere il più accattivanti possibile.

Una volta che siamo capitati su un articolo del sito, i link a fianco o al piede della pagina ci invitano a cliccare su un altro articolo e poi un altro ancora. Ogni trucco possibile per ingannare la psicologia umana – dal presentare alcuni articoli come "popolari" o "di tendenza" – e indurci all'utilizzo di immagini che saltano all'occhio, è impiegato per stimolare il coinvolgimento. In questo momento particolare, per esempio, alcuni articoli popolari su BuzzFeed includono "17 parole che hanno un significato completamente diverso se lette al contrario" e "33 cani che vincono qualunque sfida".

Siti simili sono particolarmente pericolosi quando la giornata lavorativa si è conclusa e se i nostri orari permettono che divengano fondamentali nel nostro tempo libero. Mentre aspettiamo in coda al supermercato oppure se la trama di uno show televisivo diventa un po' fiacca o mentre stiamo

finendo di mangiare, siti simili ci offrono una stampella cognitiva che ci permette di eliminare il minimo cenno di noia. Come abbiamo visto nella Regola n. 2, però, un comportamento simile è pericoloso, perché indebolisce la capacità generale della mente di opporre resistenza alla distrazione, rendendo difficile, in seguito, concentrarsi intensamente. A peggiorare le cose, questi strumenti di rete non richiedono alcuna iscrizione e di conseguenza non possiamo eliminarli semplicemente cancellando il nostro profilo (e così le due strategie precedenti diventano irrilevanti). Sono sempre a nostra disposizione, semplicemente un clic più in là.

Per fortuna, Arnold Bennett ha individuato la soluzione al problema un centinaio di anni fa: *scegliete con più attenzione come trascorrere il tempo libero*. In altre parole, la strategia ci suggerisce che, quando si tratta di rilassarsi, non dobbiamo cedere a qualunque cosa catturi momentaneamente la nostra attenzione, ma invece pensare in anticipo a come vogliamo trascorrere il nostro "giorno nel giorno". I siti web che creano dipendenza, come quelli indicati sopra, prosperano pericolosamente nel vuoto. Se non avete idea di come trascorrere il tempo libero, vi attireranno sempre, presentandosi come una possibilità accattivante. Se invece riempite il tempo libero con attività di qualità, la presa di questi siti su di voi si attenuerà.

È fondamentale, quindi, pensare in anticipo a come trascorrere le serate e i fine settimana prima che comincino. Gli hobby strutturati sono un ottimo foraggio per le ore libere, perché implicano azioni specifiche con obiettivi specifici. Anche un programma di letture prestabilito "à la Bennett", dove ogni sera trascorriamo del tempo in compagnia di buoni libri che abbiamo scelto intenzionalmente, è un'ottima opzione, così come l'esercizio fisico o trascorre del tempo in compagnia di una persona che apprezziamo.

Per esempio, in un anno normalmente riesco a leggere un numero sorprendente di libri, soprattutto considerando i miei impegni come professore, autore e padre (in media, solitamente, leggo dai tre ai cinque libri contemporaneamente). È possibile perché una delle attività cui preferisco dedicarmi e che ho scelto intenzionalmente di svolgere, quando i bambini dormono, è la lettura di un libro interessante. Di conseguenza, tra la fine della giornata lavorativa e il mattino successivo, ignoro lo smartphone, il computer e le distrazioni che possono offrire.

Adesso potreste preoccuparvi pensando che organizzare così il vostro tempo libero potrebbe vanificare lo scopo principale di momenti simili,

ossia il relax. Molte persone, infatti, pensano che per rilassarsi sia necessario non avere progetti né obblighi. Una serata in cui avete programmato di compiere alcune attività non vi lascerebbe forse esausti, anziché rigenerati? Bennett, a suo merito, aveva anticipato il dubbio. L'autore infatti sottolinea come timori simili nascano da un fraintendimento di ciò che è lo spirito umano:

> Cosa? Dite che dedicare piena energia alle sedici ore di tempo libero diminuirebbe il valore delle otto ore in cui lavoriamo? Non è così. Al contrario, la scelta accrescerebbe sicuramente il valore delle otto ore lavorative. Uno degli aspetti principali che il mio tipico uomo deve imparare è che le facoltà mentali sono in grado di svolgere attività impegnative con continuità; non si stancano come i muscoli delle braccia o delle gambe. Tutto ciò che desiderano è la varietà, non il riposo, a eccezione del sonno.

Per esperienza, ritengo l'analisi azzeccata. Se offriamo alla mente qualcosa di importante da fare durante tutte le ore di veglia, alla fine della giornata saremo più appagati e cominceremo la giornata successiva più rilassati di quanto saremmo se invece avessimo permesso alla mente di immergersi per ore in una navigazione web semicosciente e non strutturata.

Per riassumere, se vogliamo eliminare il richiamo dei siti di intrattenimento che generano dipendenza e che consumano tempo e attenzione, occorre offrire al cervello un'alternativa di qualità. In questo modo, non solo preserveremo la capacità di opporre resistenza alla distrazione e di concentrarci, ma potremo anche soddisfare l'ambizioso obiettivo di Arnold Bennett, cioè sperimentare, forse per la prima volta, che cosa significa vivere e non semplicemente esistere.

---

* Si noti che il *periodo sabbatico da Internet* non corrisponde allo *Shabbat mediatico* di cui abbiamo parlato nella Regola n. 2. Quest'ultimo prevede che prendiamo regolarmente piccole pause da Internet (solitamente un solo giorno di un fine settimana), mentre il periodo sabbatico è una pausa lunga e sostanziale dalla vita online, che dura molte settimane e a volte ancora di più.

** È stato proprio questo tipo di analisi a portarmi a scegliere di non iscrivermi a Facebook. Sicuramente ho perso molti dei vantaggi minori elencati sopra, ma questa situazione non ha influito in alcun modo sulla mia volontà di mantenere una vita sociale ricca e importante.

*** L'idea è nota sotto forme e nomi diversi, tra cui principio di Pareto, legge 80/20 e principio della scarsità.

---

1 Baratunde Thurston, "#UnPlug", *Fast Company*, luglio-agosto 2013, http://www.fastcompany.com/3012521/unplug/baratunde-thurston-leaves-the-internet.

2 Le frasi sono tratte dai commenti a due post che ho scritto sul mio blog:

- "Why I'm (Still) Not Going to Join Facebook: Four Arguments That Failed to Convince Me", https://www.calnewport.com/blog/2013/10/03/why-im-still-not-going-to-join-facebook-four-arguments-that-failed-to-convince-me/.
- "Why I Never Joined Facebook", https://www.calnewport.com/blog/2013/09/18/why-i-never-joined-facebook/.

3 Per maggiori informazioni su Forrest Pritchard e sulle Smith Meadows Farms, si veda http://smithmeadows.com/.

4 Da un intervento di Malcolm Gladwell all'International Digital Publishing Forum, parte del BookExpo America Convention, che si è svolto nel maggio 2013 a New York. Un riassunto dell'intervento che comprende le citazioni riportate nel capitolo e alcuni video si trovano nell'articolo "Malcolm Gladwell Attacks NYPL: 'Luxury Condos Would Look Wonderful There'", *Huffington Post*, 29 maggio 2013, http://www.huffingtonpost.com/2013/05/29/malcolm-gladwell-attacks-_n_3355041.html.

5 Dalla seguente intervista a Michael Lewis: Nicole Allan, "Michael Lewis: What I Read", *The Wire*, 1° marzo 2010, http://www.thewire.com/entertainment/2010/03/michael-lewis-what-i-read/20129/.

6 David Carr, "Why Twitter Will Endure", *New York Times*, gennaio 2010: https://www.nytimes.com/2010/01/03/weekinreview/03carr.html.

7 George Packer, "Stop the World", *The New Yorker*, 29 gennaio 2010, https://www.newyorker.com/news/george-packer/stop-the-world.

8 Del principio di Pareto si parla in molti testi: Il volume di Richard Koch, *Il principio 80/20: il segreto per ottenere di più con meno* (Franco Angeli, Milano 2017) sembra aver contribuito a diffondere l'idea nel mondo dell'imprenditoria. Il mega seller di Tim Ferriss, *4 ore alla settimana*, (Cairo Editore, Milano 2019) ha contribuito ad ampliarne la popolarità, soprattutto tra la comunità degli imprenditori del settore tecnologico. Sulle pagine di Wikipedia, in italiano e in inglese, dedicate al principio di Pareto, si trova un buon riassunto dei vari ambiti in cui si applicano queste idee generali https://it.wikipedia.org/wiki/Principio_di_Pareto e https://en.wikipedia.org/wiki/Pareto_principle.

9 Joshua Fields Millburn, Ryan Nicodemus, "Day 3: Packing Party", *The Minimalists*, http://www.theminimalists.com/21days/day3/.

10 "Average Twitter User Is an American Woman with an iPhone and 208 Followers", *Telegraph*, 11 ottobre 2012, https://www.telegraph.co.uk/technology/news/9601327/Average-Twitter-user-is-an-an-American-woman-with-an-iPhone-and-208-followers.html.

Prendete questa statistica con un po' di discernimento. Un ridotto numero di utenti di Twitter ha un seguito tanto ampio da orientare verso l'alto la media, che altrimenti registrerebbe un valore inferiore. Occorre d'altro canto considerare anche che le statistiche includono gli utenti che si sono iscritti solo per provare il servizio e per leggere i tweet e che non hanno mai cercato di avere qualche follower o di scrivere tweet. Se considerassimo unicamente le persone che effettivamente twittano e cercano un seguito di follower, il numero medio dei follower per utente sarebbe più alto.

11 Dal Capitolo 4 del libro Arnold Bennett, *How to Live on 24 Hours a Day*, pubblicato per la prima volta nel 1910. Le citazioni sono tratte dalla versione gratuita del testo, disponibile in

formato HTML, su Project Gutenberg: https://www.gutenberg.org/files/2274/2274-h/2274-h.htm.

REGOLA N. 4

Riducete al minimo le attività superficiali

Nell'estate del 2007 la compagnia di software 37signals (che oggi si chiama Basecamp) ha lanciato un esperimento. Ha ridotto la settimana lavorativa degli impiegati da cinque a quattro giorni. È stato possibile svolgere la stessa mole di lavoro in un giorno in meno, così la dirigenza ha reso il cambiamento permanente. Ogni anno, da maggio a ottobre, gli impiegati di 37signals lavorano dal lunedì al giovedì (a eccezione del customer service che lavora tutta la settimana). Come ha commentato scherzando il co-fondatore Jason Fried: "In estate, le persone dovrebbero godersi il bel tempo."[1]

Non è passato molto tempo prima che nella stampa di settore cominciassero le lamentele. Pochi mesi dopo l'annuncio di Fried di rendere permanente la scelta di distribuire la settimana lavorativa su quattro giorni, la giornalista Tara Weiss ha scritto un articolo critico per Forbes, dal titolo: "Why a Four-Day Work Week Doesn't Work" (Perché una settimana lavorativa di quattro giorni non funziona). Ha riassunto così il suo disappunto:

> Comprimere quaranta ore in quattro giorni non è una soluzione efficiente. Molte persone trovano già abbastanza faticoso lavorare otto ore al giorno; chiedere alle persone di fermarsi altre due ore in più provocherebbe un danno al morale e alla produttività degli impiegati.[2]

La risposta di Fried non si è fatta attendere. In un post dal titolo "Forbes Misses the Point of the 4-Day Work Week" (Forbes non ha capito il senso della settimana lavorativa di quattro giorni), ha cominciato concordando

con la premessa di Weiss che *sarebbe* stressante per gli impiegati condensare quaranta ore di lavoro in quattro giorni. Ma, chiarisce Fried, l'idea è un'altra. "Il punto della settimana lavorativa di quattro giorni è *lavorare meno*" scrive. "Non parliamo di quattro giorni di dieci ore lavorative, ma di quattro normali giornate di otto ore."[3]

In un primo momento l'idea può sembrare confusa. Fried in precedenza aveva dichiarato che gli impiegati in quattro giorni riescono a svolgere un carico di lavoro più o meno simile al carico di lavoro che svolgono in cinque giorni. In seguito, però, ha affermato che gli impiegati lavoravano meno ore. Come possono essere vere entrambe le affermazioni? La differenza riguarda il ruolo delle attività superficiali. Come spiega meglio Fried:

> Sono pochissime le persone che lavorano otto ore al giorno. Siamo abbastanza fortunati se riusciamo a ricavare qualche ora buona tra tutte le riunioni, le interruzioni, la navigazione online, le politiche dell'ufficio e le questioni personali che permeano la tipica giornata lavorativa.
> Ridurre il numero ufficiale delle ore lavorative aiuta a eliminare il grasso in eccesso dalla settimana lavorativa standard. Se tutti hanno meno tempo a disposizione per svolgere il proprio lavoro, rispettano quel tempo ancora di più. Le persone diventano avare del proprio tempo ed è una cosa buona. Non lo sprecano in attività inutili. Se le ore a disposizione sono in numero minore, solitamente vengono impiegate più saggiamente.

In altre parole, la riduzione della settimana lavorativa nell'azienda 37signals ha limitato enormemente le attività superficiali rispetto al lavoro che richiede una concentrazione intensa. E dal momento che la quantità di tempo che gli impiegati dedicano a lavorare con la massima concentrazione è rimasta in gran parte invariata, gli impiegati continuano a dedicarsi alle attività importanti. Le attività superficiali che potevano sembrare tanto urgenti sul momento si sono rivelate inaspettatamente superflue.

Una reazione naturale a questo esperimento consiste nel chiedersi che cosa sarebbe accaduto se 37signals avesse fatto un passo in più. Se eliminare le ore dedicate alla attività superficiali ha avuto un certo impatto sui risultati prodotti, che cosa accadrebbe se non solo si eliminassero le attività superficiali, ma si dedicasse il tempo così riconquistato a lavorare con la massima concentrazione? Fortunatamente per la nostra curiosità, la compagnia ha sperimentato anche questa idea coraggiosa.

Fried è sempre stato interessato alle scelte amministrative delle aziende tecnologiche come Google che, per esempio, ha concesso agli impiegati la possibilità di dedicare il 20 per cento del proprio tempo a progetti da

svolgere in autonomia. Anche se apprezzava l'idea, Fried sentiva che ricavare un giorno libero in una settimana altrimenti piena di lavoro non era abbastanza per favorire la concentrazione intensa e ininterrotta che porta a veri passi in avanti. "Preferirei avere a disposizione cinque giorni di fila rispetto a cinque giorni nell'arco di cinque settimane", ha spiegato Fried. "La nostra teoria è che vedremo risultati migliori se le persone avranno a disposizione molto tempo, senza interruzioni."[4]

Per testare la teoria, 37signals ha condotto un esperimento radicale. La compagnia ha offerto agli impiegati l'intero mese di giugno per lavorare ai propri progetti. Nel mese di giugno non sarebbero stati obbligati a dedicarsi ad attività superficiali: nessuna riunione per fare il punto della situazione, nessuna comunicazione interna e, grazie al cielo, nessuna slide di PowerPoint. Alla fine del mese la compagnia ha organizzato un "pitch day" in cui gli impiegati presentavano le idee su cui avevano lavorato. Commentando l'esperimento in un articolo per la rivista *Inc.*, Fried l'ha definito un successo. Dal pitch day sono emersi due progetti che sono stati subito messi in produzione: una migliore suite di tools per il customer service e un sistema di visualizzazione dati utile alla compagnia per comprendere come i clienti utilizzano i prodotti. Si prevede che questi progetti offriranno un valore sostanziale alla compagnia, ma quasi certamente non sarebbero nati se agli impiegati non fosse stata offerta una quantità di tempo ininterrotta in cui concentrarsi intensamente. Per estrarre questo potenziale ci sono volute ore e ore di impegno senza interruzioni.

"Come possiamo permetterci di mettere in pausa l'attività lavorativa per un mese, per 'sperimentare' nuove idee?", si è chiesto Fried retoricamente. "Come possiamo permetterci di non farlo?"[5]

• • • •

Gli esperimenti di 37signals evidenziano un'importante realtà. Le attività superficiali che sempre più dominano il tempo e l'attenzione dei lavoratori della conoscenza sono meno importanti di quanto spesso sembrino a prima vista. In molti lavori, se eliminassimo gran parte delle attività superficiali, la produttività rimarrebbe inalterata. E, come ha scoperto Jason Fried, se non ci limitiamo a eliminare l'attività superficiale, ma dedichiamo il nuovo tempo libero a un'alternativa più interessante, non solo l'impresa continuerà a funzionare ma potrà anche ottenere un successo maggiore.

La quarta regola vi chiede di applicare queste intuizioni alla vostra personale vita lavorativa. Le strategie che seguono sono progettate per aiutarvi a individuare spietatamente le attività superficiali che caratterizzano le vostre giornate, per ridurle al minimo, lasciando così più tempo per gli sforzi intensi che in ultima istanza sono più importanti.

Prima di entrare nel dettaglio delle strategie, però, dovremmo confrontarci con la realtà che il pensiero anti-superficialità ha un limite. Il valore della concentrazione profonda supera ampiamente quello delle attività superficiali, ma ciò non significa che dovremmo idealisticamente cercare di organizzare la giornata in modo da dedicare tutto il nostro tempo a concentrarci intensamente. Innanzitutto, le attività superficiali sono necessarie, in una certa quantità, per continuare a svolgere la maggior parte dei lavori intellettuali. Dovreste riuscire a evitare di controllare l'email ogni dieci minuti, ma non riuscirete a conservare un posto di lavoro se non rispondete mai ai messaggi importanti. In tal senso, l'obiettivo della Regola n. 4 dovrebbe essere la riduzione dell'impatto delle attività superficiali sulla giornata lavorativa, senza arrivare a eliminarle.

Poi c'è la questione della capacità cognitiva. La concentrazione intensa è faticosa perché ci spinge ai limiti delle nostre capacità. Gli psicologi della performance hanno dedicato numerosi studi a come un individuo possa sostenere un impegno simile durante la giornata.* Nel fondamentale articolo sulla pratica intenzionale, Anders Ericsson e i collaboratori esaminano questi studi. Notano quindi che, per chi è nuovo a tale pratica (per esempio, un bambino che cominci a sviluppare una certa capacità), un'ora al giorno può essere considerata un limite ragionevole. Per chi ha familiarità con i rigori di simili attività, il limite si allunga a quattro ore, ma raramente supera questo tempo.[6]

Ciò implica che, una volta che abbiamo raggiunto il limite giornaliero della nostra capacità di concentrazione intensa, otterremo meno risultati se cerchiamo di proseguire. Le attività superficiali, quindi, non diventano pericolose fintanto che non tolgono spazio alla capacità di concentrazione intensa che riusciamo a raggiungere in una giornata. In un primo momento un simile avvertimento potrebbe sembrare ottimistico. La tipica giornata lavorativa è di otto ore. La persona più dedita a lavorare con la massima concentrazione non può trascorrere più di quattro ore in uno stato di concentrazione intensa. Ne consegue che possiamo quindi passare senza

preoccupazioni la parte restante della giornata lavorativa crogiolandoci in attività superficiali senza effetti collaterali avversi. Il pericolo che una simile analisi non riesce a mettere in evidenza è quanto facilmente la quantità di tempo in cui lavoriamo con la massima concentrazione possa consumarsi, soprattutto se consideriamo l'impatto di riunioni, appuntamenti, telefonate e altri eventi. In molti lavori, obblighi simili possono ridurre al minimo il tempo che rimane per il lavoro.

Il lavoro di professore, per esempio, è solitamente esente da impegni di questo tipo, ma ciò nonostante spesso dedico ad attività simili molto tempo, soprattutto durante l'anno accademico. Prendendo un giorno a caso nel mio calendario del semestre scorso (scrivo queste pagine in un tranquillo mese estivo), per esempio, vedo che ho avuto una riunione dalle undici alle dodici, un'altra dall'una alle due e mezza e una lezione dalle tre alle cinque. La giornata lavorativa di otto ore, in questo esempio, è già stata ridotta di quattro ore. Anche se comprimessi tutte le attività superficiali che mi rimangono da svolgere (email, attività varie) in una sola mezz'ora, non riuscirei comunque a raggiungere l'obiettivo di lavorare con la massima concentrazione al giorno. In altre parole, anche se non siamo in grado di lavorare con la massima concentrazione per un'intera giornata, non per questo dovremmo abbandonare l'idea di ridurre le attività superficiali, perché la tipica giornata di un lavoratore della conoscenza è molto più frammentata di quanto si possa sospettare.

Per riassumere, vi chiedo di guardare alle attività superficiali con sospetto, perché è facile sottovalutare quanto possano essere dannose, mentre si è soliti attribuire a queste attività un'importanza eccessiva. Le attività superficiali sono inevitabili, ma è importante limitarle perché non ostacolino la nostra capacità di concentrarci al massimo da cui, in ultima istanza, dipendono i risultati. Le strategie che seguono ci aiuteranno in questo.

Pianificate ogni minuto della giornata

Se avete un'età compresa tra i venticinque e i trentaquattro anni e vivete in Gran Bretagna, probabilmente guardate più televisione di quanto pensiate. Nel 2013 l'autorità britannica per il rilascio delle licenze televisive ha intervistato gli spettatori televisivi sulle loro abitudini. Le persone tra i venticinque e i trentaquattro anni d'età che hanno partecipato al sondaggio

hanno stimato di trascorrere tra le quindici e le sedici ore a settimana guardando la TV. Sembra molto, ma in realtà è una valutazione fortemente sottostimata. Lo sappiamo perché, in fatto di abitudini televisive, abbiamo accesso alla verità assoluta. Il Broadcasters' Audience Research Board (l'equivalente britannico dell'Auditel) colloca un piccolo apparecchio, il *meter*, nell'abitazione di un campione rappresentativo di famiglie. Il misuratore registra esattamente, senza pregiudizi né illusioni, quante ore di TV le persone guardano effettivamente. Si è scoperto che le persone dai venticinque ai trentaquattro anni che pensavano di guardare quindici ore di TV alla settimana, in realtà, stanno davanti al teleschermo circa ventotto ore alla settimana.[7]

È facile stimare in maniera errata come utilizziamo il tempo, non solo riguardo alla televisione. In un articolo del *Wall Street Journal*, l'autrice Laura Vanderkam ha evidenziato molti altri esempi simili.[8] Un sondaggio della National Sleep Foundation ha rivelato che gli americani pensano di dormire, in media, circa sette ore a notte. L'American Time Use Survey, che chiede alle persone di misurare effettivamente il loro sonno, ha corretto la stima in 8,6 ore. Un altro studio ha rilevato che le persone che affermavano di lavorare da sessanta a sessantaquattro ore a settimana in realtà avevano una media di poco più di quarantaquattro ore a settimana, mentre quelle che affermavano di lavorare più di settantacinque ore in realtà lavoravano meno di cinquantacinque ore.

Gli esempi evidenziano un punto importante: trascorriamo gran parte della giornata con il pilota automatico, senza pensare molto a ciò che stiamo facendo del nostro tempo. È un problema. È infatti difficile evitare che la superficialità si insinui in ogni angolo della giornata se non cerchiamo un equilibrio tra concentrazione intensa e attività superficiali e poi prendiamo l'abitudine di fermarci prima di agire per chiederci: "Che cosa ha più senso adesso?". La strategia descritta nei paragrafi seguenti è progettata per indurci a comportarci così. È un'idea che all'inizio potrebbe sembrare estrema, ma presto si rivelerà indispensabile per sfruttare appieno il valore della concentrazione intensa: *Pianificate ogni minuto della giornata*.

• • • •

Ecco il mio suggerimento: all'inizio di ogni giornata lavorativa, prendete una nuova pagina di un taccuino di fogli a righe che dedicate a questo scopo. Sul lato sinistro della pagina, scrivete, su una riga sì e una riga no,

un’ora della giornata, fino a coprire tutte le ore in cui normalmente lavorate. Adesso arriva la parte importante: dividete le ore della giornata lavorativa in fasce e distribuite le attività tra le varie fasce. Per esempio, potreste dedicare la fascia oraria tra le nove e le undici di mattina alla stesura di un comunicato stampa per un cliente. Per farlo, disegnate effettivamente un riquadro che copra le righe corrispondenti a queste ore, quindi scrivete “comunicato stampa” all’interno del riquadro. Non è necessario dedicare tutte le fasce orarie a un’attività lavorativa. Potrebbero esserci fasce temporali che dedichiamo al pranzo o a una pausa di relax. Per semplicità, la lunghezza minima di una fascia dovrebbe essere di trenta minuti (cioè una riga sulla vostra pagina). Ciò significa, per esempio, che invece di dedicare un piccolo riquadro a ogni piccola attività nella vostra giornata – rispondere all’email del capo, inviare il modulo per il rimborso, chiedere a Carl informazioni sul report – è possibile raggruppare impegni simili in più generiche fasce orarie di attività. Potrebbe essere utile, in questo caso, tracciare una linea che parte da una fascia di attività e arriva fino al lato destro della pagina, dove elencherete tutte le piccole attività che caratterizzano quella fascia.

Quando avrete finito di pianificare la giornata, ogni minuto dovrebbe essere parte di una fascia oraria. Avete, in effetti, assegnato un compito a ogni minuto della giornata lavorativa. Durante la giornata, utilizzate il programma come una guida.

È qui, ovviamente, che la maggior parte delle persone inizia ad avere problemi. Due cose possono andare (e probabilmente andranno) storte nella pianificazione, con il passare del tempo. Innanzitutto le stime potrebbero rivelarsi sbagliate. Potreste destinare due ore alla stesura di un comunicato stampa, per esempio, e in realtà aver bisogno di due ore e mezza. Il secondo problema è che sarete interrotti e nuovi impegni appariranno inaspettatamente nella giornata. Eventi simili distruggeranno ogni pianificazione.

Va bene così. Se si presentano interferenze alla programmazione, dovreste, appena ne avete la possibilità, dedicare qualche minuto a pianificare nuovamente la giornata, per il tempo che vi rimane. Potete passare a una nuova pagina. Potete cancellare e ridisegnare i riquadri delle attività oppure fare come me: cancellate i riquadri per il resto della giornata e create nuovi riquadri a destra di quelli vecchi sulla pagina (disegno

riquadri molto sottili, così ho spazio per diverse revisioni). In alcuni giorni potreste rivedere la programmazione anche più volte. Non disperate se accade. L'obiettivo non è attenersi a un determinato programma a tutti i costi; è invece mantenere, in ogni momento, una visione accurata di come impiegate il tempo, anche se vi trovate a rielaborare le decisioni più volte nel corso della giornata.

Se vi sembra di rivedere la programmazione della giornata un po' troppo spesso, ci sono alcune tattiche che vi possono aiutare a definire un piano più stabile. Innanzitutto, dovreste riconoscere che quasi sicuramente all'inizio sottostimerete il tempo che vi occorre per svolgere la maggior parte delle attività. Inizialmente infatti si tende a creare un programma che è più uno scenario ideale che una pianificazione reale. Nel tempo dovreste imparare a pianificare con precisione (se non anche con cautela) il tempo che ogni attività può richiedere.

La seconda tattica che può essere d'aiuto è l'utilizzo di *fasce condizionate di overflow*. Se non siete sicuri di quanto tempo potrebbe richiedervi una certa attività, stabilite una fascia oraria per il tempo che pensate di impiegare, seguita poi da un'altra fascia oraria che ha un doppio scopo. Se avete bisogno di più tempo per la precedente attività utilizzate questa fascia in più per continuare a lavorare a quell'attività. Se invece terminate l'attività in tempo, pensate in anticipo a un utilizzo alternativo che potete fare della fascia oraria in più (per esempio, potreste utilizzarla per svolgere qualche attività non urgente).

Così riusciamo ad accogliere l'imprevisto nella giornata senza dover continuare a modificare il nostro programma sulla carta. Per esempio, tornando all'esempio del comunicato stampa, potreste pianificare due ore per la stesura del comunicato stampa, seguite poi da un altro blocco di ore che potreste utilizzare per continuare a scrivere il comunicato, se necessario, ma altrimenti dedicarle a rimettervi in pari con le risposte alle email.

La terza tattica che suggerisco consiste nell'essere generosi con l'uso delle fasce orarie di attività. Pianificatene molte nel corso della giornata e in modo che siano più lunghe del necessario. In una tipica giornata lavorativa emergono molti imprevisti. Disporre di ampie fasce di tempo per affrontare le sorprese vi permette di gestire al meglio la vostra attività.

• • • •

Prima di concludere con la strategia, vorrei affrontare un'obiezione comune. Quando spiego l'importanza di programmare la giornata, molte persone si preoccupano pensando che un simile livello di pianificazione sia gravosamente restrittivo. Ecco, per esempio, parte di un commento di un lettore di nome Joseph a un post che ho scritto sull'argomento:

> Credo che sottovaluti molto il ruolo dell'incertezza… [Mi preoccupo] che i lettori applichino i consigli troppo seriamente fino al punto di instaurare una relazione ossessiva (e malsana) con i propri orari che sembra esagerare l'importanza del conto dei minuti a discapito della capacità di perdersi nelle attività che, se parliamo di artisti, è spesso l'unica linea di azione realmente sensata.[9]

Comprendo queste preoccupazioni, e Joseph non è certo la prima persona a sollevarle. Per fortuna, però, è anche facile rispondere. Nella mia disciplina di pianificazione giornaliera, in aggiunta a programmare regolari fasce di tempo da dedicare alla riflessione speculativa e alla discussione, mantengo la regola che, se per caso inciampo in un'intuizione importante, allora è una perfetta e valida ragione per ignorare il piano per il resto della giornata (a eccezione, ovviamente, di cose che non possono essere ignorate). Posso quindi seguire l'intuizione inaspettata. A quel punto, farò un passo indietro e rivedrò il mio piano per quel che resta del giorno.

In altre parole, quando pianifico, non solo lascio spazio alla spontaneità, ma la promuovo. La critica di Joseph è motivata dall'idea sbagliata che l'obiettivo di un piano consista nel forzare il proprio comportamento in uno schema rigido. La programmazione, però, non riguarda le limitazioni, ma l'accuratezza. È una semplice abitudine che ci obbliga continuamente a trovare un momento nel corso della giornata per chiederci: "Che cosa è importante che faccia nel tempo che rimane?" È l'abitudine a interrogarsi che dà risultati, non l'incrollabile devozione alla risposta.

Vorrei spingermi a sostenere che mettere in atto una simile combinazione di attenta pianificazione e prontezza nell'adattare o modificare il piano secondo le necessità ci offrirà probabilmente più intuizioni creative rispetto a un approccio più tradizionalmente "spontaneo", in cui la giornata rimane aperta e non strutturata. Senza struttura, è facile sprecare il proprio tempo e la propria attenzione in attività superficiali, come email, post sui social media e navigazione web. Un simile comportamento superficiale, anche se appagante sul momento, non favorisce la creatività. Con un approccio strutturato, d'altro canto, potete essere sicuri di riuscire a programmare con regolarità fasce temporali che vi consentano di riflettere su una nuova idea

o di concentrarvi intensamente su un aspetto difficile o di raccogliere idee per un periodo di tempo stabilito, proprio il tipo di impegno che con più facilità stimola l'innovazione. (Ricordate, per esempio, l'argomentazione della Regola n. 1 riguardo ai rigidi rituali seguiti da molti grandi pensatori creativi.) E dal momento che potete abbandonare il piano quando nasce in voi un'idea innovativa, siete perfettamente e prontamente in grado di seguire, al pari dei creativi distratti, il richiamo della musa.

• • • •

Per riassumere, l'idea di fondo di questa strategia è il riconoscimento che l'abitudine alla concentrazione intensa richiede rispetto per il nostro tempo. Un buon primo passo verso una gestione rispettosa e accurata del proprio tempo è decidere in anticipo come trascorrerete ogni minuto della giornata. È naturale, in un primo momento, opporre resistenza a questa idea, perché è senza dubbio più facile permettere alle forze gemelle dei capricci che nascono in noi e delle richieste che provengono dall'esterno di orientare la nostra giornata. È necessario però superare la sfiducia nella struttura se vogliamo impiegare il nostro pieno potenziale come persone che creano cose importanti.

La quantità di concentrazione necessaria a ogni attività

Un vantaggio nel pianificare la giornata consiste nella possibilità di stabilire quanto tempo dedichiamo alle attività superficiali. Estrapolare questa informazione dai nostri piani può però risultare complesso nella pratica, perché non sempre è chiaro quanto si possa considerare superficiale una certa attività. Per affrontare la sfida, cominciamo con il ricordarci la definizione formale di attività superficiale che ho indicato nell'introduzione:

> **Attività superficiali:** compiti simil-logistici non impegnativi da un punto di vista cognitivo, che spesso svolgiamo quando siamo distratti. È un tipo di impegno che solitamente non crea un grande valore aggiunto nel mondo ed è facilmente replicabile.

Alcune attività soddisfano chiaramente questa definizione. Controllare l'email, per esempio, o programmare una conference call sono attività

indiscutibilmente superficiali. Classificare altre attività, però, può essere più ambiguo. Prendiamo per esempio le attività che seguono:

- *Esempio n. 1*: editare una bozza di un articolo accademico che voi e un vostro collaboratore dovete a breve inviare per approvazione a una rivista.
- *Esempio n. 2*: realizzare un PowerPoint sui dati di vendita dell'ultimo trimestre.
- *Esempio n. 3*: partecipare a una riunione per discutere dello stato attuale di un progetto importante per definire il passo successivo.

Non è immediatamente ovvio come categorizzare questi esempi. I primi due descrivono attività che possono essere piuttosto impegnative e l'esempio finale sembra importante per avanzare rispetto a un obiettivo di lavoro fondamentale. Lo scopo della strategia consiste nel fornire un sistema di misurazione accurato che permetta di risolvere l'ambiguità, offrendovi un metodo per prendere decisioni chiare e coerenti nel definire dove determinate attività ricadano nella scala da superficiale a intenso. Per farlo, è necessario che valutiate le attività ponendovi una semplice (ma sorprendentemente illuminante) domanda:

> Quanti mesi occorrerebbero per formare un neolaureato brillante, senza alcuna specializzazione nel settore, che completasse l'attività?

Per spiegare meglio l'approccio, applichiamo la domanda agli esempi precedenti.

- *Analisi dell'Esempio n. 1*: editare con cura un articolo accademico richiede una comprensione delle sfumature del lavoro (per essere sicuri che la descrizione sia accurata) e della letteratura scientifica sull'argomento (per essere sicuri che le fonti siano citate accuratamente). Tali requisiti implicano una conoscenza all'avanguardia di un campo accademico, un compito che nell'epoca della specializzazione richiede anni di diligenti studi universitari e oltre. Riguardo a questo esempio, la risposta alla nostra domanda sarà quindi piuttosto ampia, forse in un ordine dai cinquanta ai settantacinque mesi.
- *Analisi dell'Esempio n. 2*: il secondo esempio non supera altrettanto bene il vaglio della nostra analisi. Creare una presentazione PowerPoint che descriva le vendite dell'ultimo trimestre richiede tre competenze. In primo luogo, è necessario sapere come fare una presentazione di PowerPoint. In secondo luogo occorre conoscere il formato standard in uso in azienda per le presentazioni dei dati trimestrali. Da ultimo, è necessario conoscere quali dati di vendita l'azienda monitora e come convertirli nei giusti grafici. Possiamo supporre che l'ipotetico neolaureato della nostra domanda sappia già come utilizzare PowerPoint e imparare qual è il formato standard che si utilizza in azienda per le presentazioni non dovrebbe richiedere più di

una settimana. La vera domanda, quindi, è quanto tempo impiega un neolaureato brillante per comprendere quali dati monitoriamo, dove trovare i risultati e come organizzarli e tradurli in grafici che siano appropriati per una presentazione in PowerPoint. Non è un compito banale, ma per un neolaureato brillante non dovrebbe essere necessario più di un mese di formazione, così, alla nostra domanda, possiamo rispondere con una stima prudente di due mesi.

- *Analisi dell'Esempio n. 3*: le riunioni possono essere complesse da analizzare. A volte sembrano noiose, ma spesso sono presentate come se giocassero un ruolo chiave nelle attività più importanti dell'organizzazione. Il metodo qui ci aiuta a sollevare il velo. Quanto tempo occorrerebbe per formare un brillante neolaureato perché possa prendere il nostro posto in una riunione di programmazione? Dovrebbe conoscere abbastanza bene il progetto da comprenderne gli aspetti fondamentali e capire quali sono le competenze dei partecipanti. L'ipotetico laureato potrebbe anche aver bisogno di un'idea delle dinamiche interpersonali in corso e di sapere come i progetti sono messi in atto nell'azienda. A questo punto, potreste chiedervi se il laureato abbia bisogno di conoscere approfonditamente l'argomento che il progetto affronta. Per una riunione di programmazione, probabilmente no. Le riunioni raramente approfondiscono contenuti sostanziali e implicano molte chiacchiere e atteggiamenti in cui i partecipanti mostrano di impegnarsi molto senza farlo realmente. Concediamo a un neolaureato brillante tre mesi per imparare le basi, così da poter prendere senza problemi il nostro posto alla festa delle chiacchiere. Quindi la nostra risposta è tre mesi.

La domanda è da intendersi come un esperimento mentale (non vi chiedo certo di assumere un neolaureato che si occupi delle attività che risultano superficiali). Le risposte però vi aiuteranno a quantificare oggettivamente quanto le diverse attività siano superficiali o intense. Se per il nostro ipotetico neolaureato sono necessari molti mesi di formazione per svolgere una certa attività, allora è un'attività che richiede un'esperienza complessa. Come abbiamo visto in precedenza, le attività che richiedono esperienza possono offrire un doppio beneficio: ci restituiscono più valore per il tempo che impieghiamo e ci portano a migliorare le nostre capacità. D'altro canto, un'attività che il nostro ipotetico neolaureato può imparare a svolgere rapidamente non richiede esperienza e quindi può essere considerata superficiale.

Che cosa ci dice questa strategia? Quando sappiamo dove un'attività si colloca sulla scala intensità/superficialità, orientiamo il nostro tempo verso le attività che richiedono una concentrazione intensa. Ritornando agli esempi, quindi, vediamo che la prima attività è qualcosa cui assegniamo una priorità perché ci permette di utilizzare bene il nostro tempo, mentre le attività del secondo e del terzo esempio dovrebbero essere limitate: possono sembrare produttive, ma il ritorno rispetto all'investimento (di tempo) è misero.

Ovviamente, come una persona possa allontanarsi dalle attività superficiali per preferire le attività che richiedono una concentrazione intensa non è sempre ovvio, anche se siamo in grado di etichettare con cura i nostri impegni. Arriviamo così alla successiva strategia che ci offrirà una guida specifica per raggiungere quest'obiettivo specifico.

Chiedete al capo un budget di lavoro superficiale

Ecco una domanda importante che viene posta di rado: *quale percentuale di tempo dovrei dedicare alle attività superficiali*? La presente strategia vi suggerisce di chiederlo con chiarezza. In altre parole, se avete un capo, parlatene con lui. (Probabilmente prima dovrete definire che cosa significano le espressioni "attività superficiale" e "lavorare con la massima concentrazione".) Se lavorate in proprio, ponetevi la domanda. In entrambi i casi, fissate una risposta specifica. Quindi, e questa è la parte importante, cercate di attenervi al budget. (Le strategie che precedono e seguono vi aiuteranno a raggiungere l'obiettivo.)

Per la maggior parte delle persone impegnate in lavori intellettuali e che abbiano già acquisito una certa esperienza, la risposta si collocherà nell'intervallo tra il 30 e il 50 per cento (c'è un rifiuto psicologico all'idea di dedicare la maggior parte del proprio tempo a compiti non qualificati, quindi 50 per cento è il limite superiore naturale, mentre allo stesso tempo solitamente un capo si preoccupa pensando che, se la percentuale è molto inferiore al 30 per cento, possiate diventare eremiti intellettuali che pensano in grande ma non rispondono mai alle email).

Per rispettare il budget è probabile che sia necessario cambiare alcuni comportamenti. E quasi sicuramente vi ritroverete a rifiutare progetti che sembrano superficiali e soprattutto a ridurre la superficialità nei progetti esistenti. Per rispettare il budget magari eviterete le riunioni settimanali per fare il punto della situazione, preferendo invece report orientati ai risultati ("fatemi sapere quando avrete fatto progressi significativi, allora parleremo"). Magari comincerete anche a evitare di distrarvi tra mille comunicazioni la mattina e decidere che non è importante, come pensavate un tempo, rispondere velocemente e in dettaglio a ogni email che ricevete per conoscenza.

Sono tutti cambiamenti positivi che vi aiutano a rendere la concentrazione intensa un aspetto centrale nella vostra vita lavorativa. Da

un lato tali cambiamenti non vi chiedono di rinunciare ai vostri principali doveri superficiali – scelta che vi causerebbe problemi e scatenerebbe risentimento –, perché dedichereste ancora molto tempo a questo tipo di impegni. D'altro canto vi obbligano a porre un limite netto alla quantità di doveri meno urgenti che s'introducono insidiosamente nella giornata. Tale limite libera un ampio spazio che potrete dedicare con continuità a lavorare con la massima concentrazione.

La ragione per cui simili decisioni dovrebbero cominciare da una conversazione con il vostro capo è che per questo accordo è necessario il sostegno implicito delle persone con cui lavorate. Se lavorate per un'azienda, la strategia vi fornisce una copertura quando ignorate un dovere o rivedete un progetto per ridurre al minimo la superficialità. Potete giustificare la mossa sostenendo che è necessaria per voi al fine di rispettare l'obiettivo prestabilito nell'equilibro tra i diversi tipi di attività. Come abbiamo visto nel Capitolo 2, le attività superficiali persistono in grande quantità nel lavoro intellettuale in parte perché raramente comprendiamo l'impatto complessivo che questo tipo di attività ha sulla nostra giornata. Tendiamo invece a valutare questi comportamenti uno per uno e solo nel momento presente, una prospettiva da cui ogni compito può sembrare piuttosto ragionevole e conveniente. Gli strumenti che abbiamo visto prima in questa regola, però, ci permettono di esplicitare l'impatto delle attività superficiali. Adesso possiamo dire con sicurezza al capo: "Ecco l'esatta percentuale di tempo che la settimana scorsa ho trascorso dedicandomi ad attività superficiali" e chiedergli di approvare esplicitamente quella percentuale. Messo di fronte a simili numeri e alla realtà economica che chiariscono (è uno spreco incredibile, per esempio, pagare un professionista altamente formato per inviare messaggi email e partecipare a riunioni per trenta ore alla settimana), un capo arriverà alla naturale conclusione che per voi è necessario dire di no ad alcune attività e ottimizzarne altre, anche se una scelta simile rende la vita molto meno facile al capo, a voi o ai colleghi. Perché ovviamente, alla fine, un obiettivo aziendale è generare valore, non assicurarsi che la vita degli impiegati sia la più semplice possibile.

Se lavorate autonomamente, l'esercizio vi porterà a osservare come il tempo che produce valore in una giornata piena di impegni sia effettivamente poco. I numeri vi daranno la sicurezza di cui avete bisogno per cominciare a ridurre il tempo che dedicate alle attività superficiali che consumano i vostri spazi. Senza i numeri, è difficile per un imprenditore

rifiutare un’opportunità che potrebbe generare un ritorno positivo. “Devo essere presente su Twitter!”, “Devo mantenere una presenza attiva su Facebook!”, “Devo mettere a punto i widget sul mio blog!” dite a voi stessi perché, se presa isolatamente, la scelta di dire no a una di queste attività sembrerebbe motivata da pigrizia. Invece, se scegliete di adottare un metodologia di lavoro che tenga conto del rapporto tra superficialità e intensità che avete deciso di adottare, potete sostituire questa accettazione incondizionata e motivata da un senso di colpa con l’abitudine più sana in cui cercate di ricavare il massimo dal tempo che avete riservato al lavoro superficiale (quindi accogliendo ancora più opportunità), limitando questo tipo di attività a una frazione del vostro tempo e della vostra attenzione tanto piccola da non ostacolare la concentrazione intensa che in ultima istanza guida il vostro business in avanti.

Ovviamente c’è sempre la possibilità di ricevere, a questa domanda, una risposta cruda. Nessun capo risponderà esplicitamente: “Dovresti dedicare il 100 per cento del tuo tempo alle attività superficiali!” (a meno che non siate un entry level, e a quel punto dovete rimandare l’esercizio a quando avrete sviluppato competenze sufficienti per integrare il lavoro che potete svolgere se vi concentrate al massimo con le vostre mansioni ufficiali). Un capo però potrebbe rispondere in molti modi diversi: “La quantità di attività superficiali necessaria per fare prontamente qualunque cosa abbiamo bisogno da te al momento”. In questo caso, la risposta è comunque utile perché vi dice che il vostro ruolo non contempla la concentrazione intensa, e un ruolo simile non può aiutarvi ad avere successo nell’attuale economia dell’informazione. In questo caso, dovreste ringraziare il capo per il feedback e poi cominciare a pianificare prontamente come passare a un nuovo ruolo dove la concentrazione è importante.

Smettete di lavorare entro le 17:30

Nei sette giorni che hanno preceduto il momento in cui ho scritto queste pagine, ho partecipato a sessantacinque diverse conversazioni email. Nelle conversazioni ho inviato esattamente cinque email dopo le 17:30. Di solito non invio email dopo le 17:30. Dal momento che le email sono strettamente correlate al lavoro in generale, ecco una realtà ancora più sorprendente che il mio comportamento suggerisce: non lavoro dopo le 17:30.

Chiamo questo impegno *produttività a orari fissi*, perché fisso l'obiettivo di non lavorare dopo una certa ora, poi cerco strategie produttive che mi consentano di rispettare quanto ho scelto. Pratico felicemente la produttività a orari fissi da più di cinque anni ormai ed è importantissima per i miei sforzi di costruire una vita professionale produttiva incentrata sulla concentrazione intensa. Nelle prossime pagine cercherò di convincere anche voi a seguire questa strategia.

• • • •

Secondo l'esperienza comune, nel mondo accademico la tattica di terminare il lavoro entro le 17:30 dovrebbe rivelarsi fallimentare. Si sa che i professori – soprattutto a inizio carriera – lavorano seguendo orari estenuanti che si estendono anche alla sera e nel fine settimana. Esaminiamo, per esempio, un blog pubblicato da un giovane informatico che chiamerò "Tom". Nel post scritto nell'inverno del 2014, Tom ha descritto la sua attività lavorativa di un giorno in cui ha trascorso dodici ore in ufficio. Gli impegni di Tom comprendevano cinque diverse riunioni e tre ore di compiti "amministrativi", descritti come "occuparsi di un sacco di email, compilare moduli burocratici, organizzare gli appunti delle riunioni, pianificare riunioni future". Secondo la sua stima, Tom ha impiegato solo un'ora e mezza delle dodici ore totali che ha trascorso in ufficio a lavorare veramente, con impegno, per rendere, con le sue parole, la propria ricerca "comprensibile". Non lascia meravigliati che il giovane professore si senta obbligato a lavorare ben oltre l'orario lavorativo standard. "Ho già accettato di lavorare nei fine settimana" conclude in un altro post. "Pochi giovani professori riescono a evitare un destino simile."

Eppure, io *ci sono riuscito*. Pur non lavorando la sera e raramente nei fine settimana, da quando sono arrivato a Georgetown nell'autunno del 2011 a quando ho cominciato a scrivere questo capitolo nell'autunno del 2014, ho pubblicato circa venti articoli *peer-reviewed*. Ho vinto anche due borse di studio per le quali c'era una grande competizione, pubblicato un libro non accademico e ho quasi terminato la stesura di un altro libro (che state leggendo in questo momento). Sono riuscito a fare tutto questo evitando gli orari estenuanti che tanti Tom ritengono necessari.

Che cosa spiega un paradosso simile? Possiamo trovare una risposta interessante in un noto articolo pubblicato da una docente accademica di rilevo, Radhika Nagpal, professoressa di informatica all'Università di

Harvard. Nagpal apre l'articolo affermando che in gran parte lo stress di cui soffrono i ricercatori universitari è autoimposto. "Leggende spaventose e dati inquietanti sui ricercatori in un'università R1 (orientata alla ricerca)"[10] comincia Nagpal prima di proseguire spiegando perché alla fine ha deciso di ignorare le dicerie per "fare scelte specifiche e intenzionali per preservare la mia felicità". L'impegno intenzionale ha portato Nagpal a divertirsi "straordinariamente" mentre era ricercatrice.

Nagpal prosegue fornendo esempi dettagliati di come ha articolato il proprio impegno, ma c'è una tattica in particolare che dovrebbe suonarci familiare. Come ammette Nagpal, all'inizio della carriera accademica cercava di lavorare ogni volta che poteva nell'orario tra le sette del mattino e mezzanotte (e considerando che Nagpal aveva dei figli, il tempo a sua disposizione, soprattutto la sera, era molto frammentato). Non le è occorso molto tempo prima di capire che una simile strategia non era sostenibile, così ha stabilito un limite di cinquanta ore a settimana e ha lavorato a ritroso per determinare quali regole e abitudini fossero necessarie per rispettare quel limite. Nagpal, in altre parole, ha scelto di adottare una produttività a orari fissi.

Sappiamo che questa strategia non ha danneggiato la carriera accademica della ricercatrice che è riuscita a diventare professoressa ordinaria dopo soli tre anni (con un'ascesa incredibilmente rapida). Com'è riuscita? Secondo l'articolo che Nagpal ha scritto, una delle tecniche principali scelte per rispettare il numero di ore stabilite consisteva nell'imporre un tetto massimo alle principali fonti di impegno superficiale nella propria vita accademica. Per esempio, Nagpal ha deciso che avrebbe viaggiato solo cinque volte all'anno, qualsiasi fosse la finalità, perché i viaggi generano una quantità sorprendentemente ampia di impegni superficiali (dal prenotare l'alloggio allo scrivere i testi per le conferenze). Cinque viaggi all'anno possono sembrare comunque tanti, ma per un accademico non è così. Per sottolineare questo punto, si noti che Matt Welsh, un ex collega di Nagpal al dipartimento di informatica di Harvard (e che adesso lavora per Google), una volta ha scritto in un post che era comune, per un giovane ricercatore, viaggiare dalle venti alle venticinque volte all'anno.[11] (Immaginate le attività superficiali che Nagpal è riuscita a evitare eliminando dai dieci ai quindici viaggi l'anno!) Il numero di viaggi è solo una delle diverse tattiche che Nagpal ha utilizzato per organizzare la propria giornata lavorativa (ha stabilito anche un limite al numero di articoli

scientifici della cui revisione si occupa ogni anno). Tutte le tattiche della ricercatrice hanno in comune l'impegno di fissare un rigido tetto alle attività superficiali, in modo da proteggere il lavoro che svolge con la massima concentrazione – cioè la ricerca originale –, e proprio quell'impegno, in ultima istanza, ha determinato il destino professionale di Nagpal.

Per ritornare all'esempio, è proprio questo tipo di impegno che mi ha permesso di avere successo con gli orari prestabiliti. Anch'io sono incredibilmente cauto nell'utilizzo della parola più pericolosa nel vocabolario della produttività: "sì". Non è semplice convincermi ad accettare un compito che implichi attività superficiali. Se qualcuno mi chiede di prendere parte a un'attività universitaria che non è necessaria, potrei rispondere come ho imparato dal direttore del dipartimento che mi ha assunto: "Ditemelo dopo che avrò terminato il mio mandato." Un'altra tattica che per me funziona consiste nell'essere chiaro quando rispondo con un rifiuto, ma ambiguo nel fornire spiegazioni. L'importante è evitare di essere troppo specifico, in modo che chi mi ha fatto la richiesta non abbia la possibilità di contestare le mie spiegazioni. Se per esempio declino un invito a parlare, che mi richiederebbe un grande impegno di tempo, con la scusa che ho già altri viaggi in programma in quel periodo, non fornisco dettagli – che potrebbero fornire a chi mi ha invitato la possibilità di suggerirmi come incastrare quell'evento tra i miei impegni – ma invece dico semplicemente: "Sembra interessante, ma non posso perché ho già un impegno proprio in quel periodo." Nel rifiutare nuovi impegni, resisto anche alla tentazione di offrire un premio di consolazione che finirebbe con il richiedermi comunque del tempo (per esempio, "Mi spiace ma non posso fare parte del comitato ma darò volentieri un'occhiata ad alcune delle vostre proposte di ricerca per offrire un parere"). Un no secco è meglio.

Oltre a vigilare con attenzione sui miei impegni, sono incredibilmente coscienzioso nella gestione del tempo. Dal momento che il tempo a mia disposizione ogni giorno è limitato, non posso permettermi di lasciare avvicinare una scadenza importante oppure che una mattinata vada sprecata in attività banali perché non ho trovato un momento per pianificare. La spada di Damocle della giornata lavorativa rafforzata dalla produttività a orari fissi riesce a dare efficacia ai miei sforzi organizzativi. Senza questo limite incombente, probabilmente sarei più indulgente nelle mie abitudini.

Per riassumere, Nagpal e io abbiamo entrambi avuto successo nella carriera accademica, senza sovraccaricarci come Tom, per due ragioni principali. Siamo cauti nel selezionare le attività, obbligati anche dalla produttività a orari fissi. Riducendo spietatamente le attività superficiali mentre proteggiamo il lavoro che svolgiamo con la massima concentrazione, questa strategia libera il nostro tempo senza ridurre la quantità di valore aggiunto che generiamo. A dire la verità, mi spingerei a sostenere che ridurre le attività superficiali libera più energia da impiegare in alternative interessanti, permettendoci di produrre più di quanto faremmo se avessimo ceduto accettando il tipico affastellarsi di molti impegni. In secondo luogo, la scelta di aver fissato limiti temporali richiede una riflessione più attenta riguardo alle abitudini organizzative, che risulta nella produzione di più valore rispetto a quanto accadrebbe se avessimo orari lavorativi più lunghi ma meno organizzati.

L'importanza di fondo di questa strategia è che gli stessi benefici si applicano in molti campi del lavoro intellettuale. Quindi, anche se non siete un professore, la produttività a orari fissi può offrirvi grandi benefici. Nella maggior parte dei lavori intellettuali, può essere difficile sul momento declinare un impegno superficiale che di per sé sembra innocuo, sia un invito per un caffè o per "sentirci cinque minuti al telefono". Un impegno alla produttività a orari fissi vi orienta a una mentalità della scarsità. All'improvviso ogni obbligo diverso dalla concentrazione intensa è sospetto e visto come potenzialmente dirompente. La risposta standard diventa no, l'asticella da superare per meritare il vostro tempo e la vostra attenzione si alza velocemente e voi cominciate a organizzare gli sforzi per superare questi ostacoli con un'efficienza implacabile. L'impegno alla produttività a orari fissi potrebbe anche portarvi a mettere alla prova i presupposti della cultura lavorativa della vostra azienda che, anche se pensavate fossero incisi nel ferro, si rivelano malleabili. È piuttosto comune, per esempio, ricevere email dal capo dopo l'orario lavorativo. La produttività a orari fissi vi impone di ignorare i messaggi fino al mattino successivo. Molti pensano che una scelta simile potrebbe arrecare problemi, perché le persone si aspettano una risposta, ma in molti casi solo perché il capo ha deciso di far pulizia nella propria casella di posta la sera ciò non significa che si aspetti una risposta immediata: è una lezione che questa strategia presto vi aiuterà a scoprire.

La produttività a orari fissi, in altre parole, è una *meta-abitudine* semplice da adottare ma dall'impatto significativo. Se dovete scegliere solo un comportamento che riorienti la vostra attenzione verso la concentrazione e riflessione profonda, questa soluzione dovrebbe essere in cima alla lista delle vostre possibilità. Se non siete ancora certi, però, che impostare limiti prestabiliti alla giornata lavorativa sia una scelta che vi porta al successo, vi invito, ancora una volta, a osservare la carriera di Radhika Nagpal. In una coincidenza che potremmo definire esemplare, proprio mentre Tom si lamentava online di non poter evitare un carico di lavoro eccessivo in quanto giovane professore, Nagpal celebrava l'ultimo dei molti successi professionali ottenuti nonostante gli orari prestabiliti: la sua ricerca veniva presentata sulla copertina della rivista *Science*.[12]

Diventate difficili da raggiungere

Nessuna discussione sulle attività superficiali è completa senza considerare le email. L'attività superficiale per antonomasia fa presa sull'attenzione dei lavoratori della conoscenza in maniera particolarmente insidiosa, perché veicola un flusso costante di distrazioni *rivolte direttamente a noi*. L'accesso costante all'email è un'abitudine professionale così radicata che stiamo cominciando a pensare di non poterci più opporre. Come avvertiva John Freeman nel libro *La tirannia dell'email*, con l'ascesa di questa tecnologia "stiamo erodendo lentamente la nostra capacità di spiegare – in maniera accurata ed elaborata – perché per noi è tanto negativa e di protestare, opporre resistenza o riprogrammare le giornate lavorative perché diventino gestibili".[13] L'email sembra un dato di fatto. La resistenza è futile.

Questa strategia respinge il fatalismo. Solo perché non è possibile evitare del tutto lo strumento dell'email, non significa che nel nostro paesaggio mentale dobbiamo accettare di cedere il passo. Nei paragrafi che seguono elenco tre suggerimenti che vi aiuteranno a riguadagnare autorità rispetto a come la tecnologia ha accesso al vostro tempo e alla vostra attenzione e a fermare l'erosione dell'autonomia che Freeman individua. La resistenza non è vana: abbiamo più controllo sulle comunicazioni elettroniche di quanto potremmo pensare.

Consiglio n. 1: fate in modo che le persone che vi inviano email lavorino di più

La gran parte degli autori che scrive testi di saggistica è facilmente contattabile. Solitamente sul loro sito web è presente un indirizzo email, accompagnato da un invito a scrivere per comunicare ogni richiesta o suggerimento che vi salti in mente. Molti addirittura richiedono questo riscontro come un impegno necessario nei confronti dell'importanza sfuggente ma molto enfatizzata del "community building" tra i lettori. Vi dico però una cosa: *Non ci casco*.

Mentre scrivo, sulla pagina dei contatti del mio sito non c'è un indirizzo email cui rivolgersi per informazioni e osservazioni generali. Invece fornisco una lista di nomi che potete contattare per finalità specifiche: l'agente letterario per la richiesta dei diritti o l'agente che si occupa di organizzare i miei interventi a congressi ed eventi. Se desiderate entrare in contatto con me, indico solo un indirizzo email specifico cui scrivere ad alcune condizioni e senza aspettarsi una risposta:

> Se avete un'offerta, un'opportunità o qualcosa che possa rendere la mia vita più interessante, scrivetemi all'email interesting@calnewport.com. Per le ragioni spiegate in precedenza, risponderò solo alle proposte che risultano in linea con i miei impegni e interessi.[14]

Definisco questo approccio *filtro mittente*, perché chiedo a chi mi scrive di operare un filtro prima di cercare di contattarmi. Il filtro ha ridotto in maniera importante il tempo che trascorro a leggere la posta in entrata. Prima che cominciassi a utilizzare un filtro mittente, sul mio sito era presente un indirizzo email per finalità generali. Non sorprende che ricevessi un gran numero di email in cui mi si chiedevano consigli per uno studente in particolare o suggerimenti sulla scelta della carriera. Mi piace aiutare le persone, ma le richieste sono diventate troppe: il mittente non impiega molto a formularle, ma da parte mia richiedono tante spiegazioni e tempo per scrivere una risposta. Il filtro mittente elimina la gran parte di queste comunicazioni e, nel farlo, riduce drasticamente il numero di messaggi che trovo nella casella di posta. Adesso preferisco aiutare i lettori riorientando le mie energie verso setting che scelgo con cura per massimizzare l'impatto. Invece di accettare che ogni studente da qualunque angolo del mondo mi rivolga una domanda, per esempio, adesso lavoro a stretto contatto con un numero ridotto di gruppi di studenti che mi possono contattare e ai quali posso offrire una guida più importante ed efficace.

Un altro beneficio del filtro mittente è che reimposta le aspettative. L'indicazione più importante per me è la seguente: "Risponderò solo alle proposte che risultano in linea con i miei impegni e i miei interessi". Sembra una specifica minore ma crea una differenza importante nell'approccio di chi sceglie di contattarmi. La convenzione sociale predefinita riguardo all'email è che, se non siamo famosi, quando qualcuno ci invia un messaggio, gli dobbiamo una risposta. Nella maggior parte dei casi, quindi, una casella in entrata piena di messaggi ci fa sentire fortemente in obbligo a dare una risposta.

Se invece comunicate a chi vi scrive la realtà che probabilmente non risponderete, l'esperienza si trasforma. Adesso la casella di posta in entrata è un'opportunità da cogliere quando avete del tempo libero, quando cercate i messaggi che per voi sono importanti. La fila di messaggi non letti non creerà più in voi un senso di obbligo. Se potete, se volete, ignorateli tutti e non accadrà nulla di male. Psicologicamente, potrete sentirvi più liberi.

All'inizio, quando ho cominciato a utilizzare un filtro mittente, mi sono preoccupato di non sembrare pretenzioso – come se il mio tempo fosse più importante di quello dei lettori – e di non irritare le persone. La paura però non si è concretizzata. La gran parte delle persone accetta tranquillamente l'idea che ognuno ha il diritto di controllare le proprie comunicazioni in entrata, perché tutti amano esercitare questo stesso diritto. E, ancora più importante, le persone apprezzano la chiarezza. Le persone solitamente accettano di non ricevere una risposta se non l'aspettano (in generale, chi ha un pubblico ridotto, come gli autori, sovrastima quanto le persone si preoccupino nella realtà delle risposte ai loro messaggi).

In alcuni casi, decidere di reimpostare le aspettative di chi vi scrive potrebbe dare alla vostra risposta ancora più credito, quando sarete pronti per rispondere. Per esempio, un editor di una pubblicazione online una volta mi ha offerto di scrivere un post per un blog sapendo, come da filtro preimpostato, che avrei potuto anche non rispondere. Quando ho risposto, ne è stato molto felice. Ecco un riassunto della nostra interazione:

> Così quando ho scritto un'email a Cal per domandargli se volesse scrivere un articolo per [nome della pubblicazione], non avevo molte aspettative. Sul sito non aveva scritto nulla riguardo alla propria disponibilità a scrivere su altri blog online, quindi non mi sarei offeso né irritato se non avessi ricevuto una risposta. Poi, quando Cal ha risposto, ne sono stato entusiasta.[15]

Il mio particolare filtro mittente è semplicemente un esempio di questa strategia generale. Consideriamo, per esempio, il consulente Clay Herbert, esperto nella gestione di campagne di crowdfunding per startup del settore tecnologico. Grazie alla sua esperienza e specializzazione, Herbert è spesso contattato da altri consulenti che sperano di trarre consigli utili. Come riporta un articolo di Forbes.com sui filtri mittente: “A un certo punto il numero di persone che lo contattavano superava le capacità di Herbert, così ha impostato filtri che conferiscono responsabilità alla persona che chiede aiuto.”[16]

Anche se ha cominciato con una motivazione simile alla mia, i filtri di Herbert hanno preso una forma diversa. Per contattarlo, è necessario prima consultare la sezione FAQ, per essere certi che alla domanda non sia già stata data una risposta (come accadeva per molti messaggi che Herbert riceveva prima di impostare il filtro mittente). Una volta superato il vaglio FAQ, allora Herbert chiede a chi gli scrive di rispondere a un questionario che gli permette di valutare i contatti che gli sembrano particolarmente rilevanti per la sua esperienza. A chi riesce a superare questo passaggio, Herbert chiede una piccola tassa che è necessario pagare per parlare con lui. Non è per guadagnare qualcosa in più, ma piuttosto per selezionare le persone seriamente motivate a ricevere consigli e a metterli in atto. I filtri di Herbert gli permettono comunque di aiutare gli altri e di rimanere aperto alle opportunità interessanti. Allo stesso tempo, però, riducono il numero di persone che lo contattano, in maniera che le risposte siano facili da gestire.

Per fare un altro esempio, osserviamo il caso di Antonio Centeno che gestisce il noto blog *Real Man Style*. Il filtro mittente di Centeno è un processo che si sviluppa in due fasi. Se avete una domanda, vi dirotta su una sezione pubblica dove postarla. Centeno infatti pensa che sia uno spreco di tempo rispondere sempre alle stesse domande, all’interno di conversazioni private individuali. Se superate questa fase, allora vi chiede di impegnarvi, spuntando le caselle, a rispettare le seguenti condizioni:

- Non rivolgerò ad Antonio una domanda sullo stile cui sono in grado di rispondere con una ricerca di dieci minuti su Google.
- Non inonderò Antonio di SPAM con generiche richieste copia/incolla solo per promuovere la mia attività che non è correlata agli argomenti di cui tratta la rivista.
- Farò una buona azione nei confronti di uno sconosciuto se Antonio risponde entro 23 ore.[17]

Il riquadro in cui scrivere il proprio messaggio non appare sulla pagina di contatto se non dopo che abbiamo spuntato le tre condizioni.

Per riassumere, l'email è uno strumento meraviglioso, ma le attuali convenzioni sociali che ci guidano nell'uso della tecnologia sono da aggiornare. L'idea che ogni messaggio, a prescindere dalla finalità e dal mittente, arrivi nella stessa casella in maniera indifferenziata e che ci si aspetti che ogni messaggio riceva una risposta (tempestiva) è totalmente improduttiva. Il filtro mittente è un passo piccolo ma utile verso una situazione migliore ed è un'idea che merita attenzione in questo momento, almeno da parte del numero crescente di imprenditori e di freelance che ricevono molte comunicazioni in entrata e hanno la possibilità di scegliere quando essere reperibili. (Mi piacerebbe che simili regole si diffondessero anche nelle comunicazioni all'interno degli uffici delle grandi aziende ma, per le ragioni che abbiamo visto nel Capitolo 2, siamo probabilmente molto lontani dalla realtà.) Se potete farlo, considerate i filtri mittente come un modo per riprendervi un po' di controllo sul vostro tempo e sulla vostra attenzione.

Consiglio n. 2: lavorate di più quando inviate o rispondete alle email

Prendete in considerazione le seguenti email standard.

Email n. 1: "È stato bello vederci la settimana scorsa. Mi piacerebbe discutere ancora degli argomenti che abbiamo affrontato. Ti va un caffè?"

Email n. 2: "Dovremmo approfondire il problema della ricerca di cui abbiamo parlato nella mia ultima visita. Mi ricordi dove eravamo arrivati?"

Email n. 3: "Ho steso una bozza dell'articolo di cui abbiamo parlato, la trovi in allegato. Riflessioni?"

Questi tre esempi dovrebbero suonare familiari alla maggior parte dei lavoratori della conoscenza, perché sono rappresentativi di molti messaggi che affollano la loro casella di posta. E sono un potenziale pericolo per la produttività. La nostra risposta determina in maniera importante quanto tempo e quanta attenzione la conversazione richiederà in ultima istanza.

In particolare, le email che contengono una domanda hanno maggiori possibilità di suscitare l'istinto iniziale di buttare giù una risposta il più velocemente possibile, per eliminare, temporaneamente, il messaggio dalla casella di posta in entrata. Una risposta rapida offrirà, sul breve termine, un

sollievo minore, perché rimbalziamo la responsabilità implicita nel messaggio fuori dal nostro raggio, rimandandola al mittente. È un sollievo di breve durata, però, perché la responsabilità continuerà a ripresentarsi e a consumare il nostro tempo e la nostra attenzione. Suggerisco, quindi, che la strategia giusta quando affrontiamo una domanda di questo tipo consista nel fermarsi un attimo prima di rispondere e nel rivolgere a se stessi questa domanda:

> A quale *progetto* si riferisce questo messaggio e qual è il procedimento più efficace (in termini di messaggi generati) per portare a termine il progetto con successo?

Quando avrete risposto alla domanda, invece di inviare un rapido messaggio, trovate il tempo per descrivere il progetto che avete individuato, identificate qual è la fase attuale e sottolineate quale passo occorre compiere. È un *approccio* all'email *incentrato sul procedimento,* pensato per ridurre il numero di email che riceviamo e la quantità di ingombro mentale che i messaggi generano.

Per spiegare meglio l'approccio e perché funziona, osserviamo le *risposte incentrate sul procedimento* alle email che abbiamo visto prima.

Risposta incentrata sul procedimento all'Email n. 1: "Mi piacerebbe incontrarci per un caffè. Troviamoci da Starbucks al campus. In calce all'email ti indico due giorni della settimana prossima in cui sono libero. Per ogni giorno ho indicato tre orari. Se qualcuno di questi giorni e orari va bene anche per te, fammi sapere. La tua risposta per me è già una conferma dell'incontro. Se nessuno di questi orari funziona, fammi uno squillo al numero che indico qui di seguito, per trovare un compromesso che vada bene per entrambi. Aspetto una tua risposta."

Risposta incentrata sul procedimento all'Email n. 2: "Concordo che dovremmo rivedere il problema. Ecco il mio suggerimento… Quando hai un attimo di tempo, la settimana prossima, scrivimi tutto ciò che ricordi della nostra discussione sul problema. Quando ricevo il messaggio, apro una directory condivisa per il progetto in cui inserisco un documento che riassuma quanto hai scritto, insieme a ciò che ricordo io della nostra ultima discussione. Nel documento, evidenzierò i due o tre passi che sembrano i più interessanti da compiere. Possiamo quindi fare un tentativo con quei passi nelle prossime settimane e poi tornare a confrontarci. Suggerisco di fissare un appuntamento telefonico tra un mese, a questo scopo. In calce scrivo alcuni giorni e orari in cui sono disponibile. Nella risposta, indicami

il giorno e l’orario migliore per te e considereremo la risposta una conferma dell’appuntamento. Non vedo l’ora di approfondire meglio il problema.”

Risposta incentrata sul procedimento all’Email n. 3: “Grazie per avermi ricontattato. Adesso leggerò la bozza dell’articolo e ti invierò una versione editata e con i miei commenti venerdì (il 10). Nella versione che ti rimando sistemerò in autonomia ciò che mi è possibile e aggiungerò alcuni commenti per portare la tua attenzione sui passaggi che potrebbero essere migliorati. A quel punto, dovresti avere tutti gli strumenti di cui hai bisogno per rifinire e inviare l’ultima bozza, e rimaniamo d’accordo così. Dunque, non hai bisogno di rispondere a questo messaggio, né darmi un feedback quando avrai ricevuto i miei commenti, a meno che, ovviamente, non ci sia qualche problema.”

Nello scrivere queste semplici risposte, ho cominciato individuando il progetto cui il messaggio si riferiva. Si noti che la parola “progetto” è utilizzata qui con un’accezione vaga. Indica progetti ampi e facilmente individuabili, come i progressi su un problema oggetto di ricerca (Esempio n. 2), ma si applica facilmente anche a piccole sfide logistiche, come organizzare un appuntamento per un caffè (Esempio n. 1). Poi dedico uno o due minuti a pensare al procedimento che può portarci dalla situazione attuale a un risultato desiderato con il minor numero di passaggi possibili. Il passo finale consiste nello scrivere una risposta che descriva chiaramente il procedimento e dove ci troviamo adesso. Gli esempi che ho fornito si basano su email di risposta, ma dovrebbe essere chiaro che un approccio simile funziona anche se siamo noi a scrivere per primi un’email.

L’approccio all’email incentrato sul procedimento può ridurre in maniera significativa l’impatto che la tecnologia ha sul vostro tempo e sulla vostra attenzione. Ci sono due ragioni che spiegano l’effetto. In primo luogo, riduce il numero di email che affollano la casella di posta in entrata, a volte in maniera importante (qualcosa di tanto semplice come organizzare un incontro per un caffè può facilmente scivolare in una spirale di una mezza dozzina o più di messaggi distribuiti in un periodo di diversi giorni, se non siamo cauti nelle risposte). E così di conseguenza si riducono il tempo che dedichiamo a controllare la casella di posta e le energie mentali che impieghiamo a questo scopo.

In secondo luogo, per prendere a prestito la terminologia di David Allen, un buon messaggio incentrato sul procedimento immediatamente

“interrompe il loop” che si è creato rispetto al progetto in corso. Se un progetto inizia con un’email che inviamo o riceviamo, si annida nel nostro paesaggio mentale, diventando presente alla nostra attenzione anche come problematica da affrontare. Il metodo qui proposto interrompe il loop non appena si crea. Se affrontiamo il procedimento per intero, aggiungendo ogni compito importante alla nostra lista di cose da fare e all’agenda e tenendo al corrente l’altra persona che lavora con noi, la mente può finalmente dedicarsi al progetto in sé e per sé. Meno ingombro mentale significa più risorse disponibili per la riflessione profonda.

Le email incentrate sul procedimento magari possono sembrare artificiose in un primo momento. In parte richiedono di dedicare più tempo a riflettere sui messaggi prima di inviarli. Sul momento potrebbe sembrare che queste email richiedano più tempo. L’aspetto importante da ricordare, però, è che i due o tre minuti in più che impieghiamo ci consentono di risparmiare, in seguito, i molti minuti che dedicheremmo a leggere e rispondere a messaggi non necessari.

Inoltre, i messaggi incentrati sul procedimento possono sembrare forzati ed eccessivamente tecnicistici. Le convenzioni sociali che attualmente si applicano all’email promuovono un tono del discorso che è in contrasto con la programmazione sistematica o con i diagrammi ad albero che comunemente si usano nella comunicazione incentrata sul procedimento. Se questo aspetto vi preoccupa, vi suggerisco di aggiungere un preambolo ai messaggi. Potete anche separare la parte del messaggio incentrata sul procedimento dall’apertura con una linea di separazione o con il titoletto “Passi successivi suggeriti”, così che il tono tecnico sembri più appropriato.

In definitiva, vale la pena sopportare queste seccature minori. Riflettendo in anticipo più approfonditamente sul vero contenuto dei messaggi email in entrata e in uscita dalla vostra casella di posta, ridurrete in maniera notevole l’impatto negativo che la tecnologia può avere sulla vostra capacità di svolgere un lavoro che crei realmente valore.

Consiglio n. 3: non rispondete

Come specializzando al MIT ho avuto l’opportunità di entrare in contatto con professori universitari molto conosciuti. Così ho notato che molti condividono un approccio affascinante e piuttosto raro all’email. Il loro

comportamento standard, quando ricevono un messaggio email, consiste nel non rispondere.

Nel tempo ho imparato a capire la filosofia di fondo di un comportamento simile. I professori universitari che ho conosciuto ritengono che, quando si parla di email, sia responsabilità del mittente convincere il destinatario che vale la pena rispondere. Se il mittente non riesce a essere convincente e a ridurre al minimo lo sforzo richiesto al professore per rispondere, non ci sarà alcuna risposta.

Per esempio, l'email che segue probabilmente non otterrà alcuna risposta da molti dei famosi nomi del MIT:

> Buongiorno professore, mi piacerebbe parlarle dell'argomento *x*. È disponibile?

Una risposta a questo messaggio implica troppo lavoro ("È disponibile?" è una domanda troppo vaga per consentire una risposta rapida). Inoltre, non c'è alcun modo per dimostrare che la conversazione valga il tempo del professore. Tenendo a mente queste critiche, ecco una versione dello stesso messaggio che probabilmente porterebbe a una risposta:

> Buongiorno professore, insieme al mio tutor, professor *y*, sto lavorando su un progetto che ha diversi punti di contatto con l'argomento *x*. Potrei passare dal suo ufficio giovedì, negli ultimi quindici minuti del suo orario di ricevimento, per spiegare più in dettaglio su quali aspetti stiamo lavorando e per capire se la nostra ricerca può integrarsi con il suo progetto attualmente in corso?

A differenza del primo messaggio, il secondo esplicita con chiarezza perché l'incontro è importante e riduce al minimo lo sforzo che il destinatario deve compiere per rispondere.

Il consiglio qui presentato vi suggerisce di replicare, per quanto possibile nel vostro ambito professionale, l'atteggiamento vago dei professori rispetto ai messaggi email. Per riuscire meglio nello scopo, provate ad applicare le tre regole che seguono per decidere quali messaggi richiedono una risposta e quali no.

Vagliare le email come fanno i professori del MIT: non rispondete a un messaggio email in nessuno dei casi che seguono:

- Se il messaggio non è chiaro o vi risulta complicato rispondere.
- Se non è una domanda o una proposta che vi interessi.
- Se non succederebbe nulla di veramente positivo qualora rispondeste e nulla di veramente negativo se non rispondeste.

In ogni caso, ci sono molte ovvie eccezioni. Se ricevete un messaggio poco chiaro riguardo a un progetto che non vi interessa dall'amministratore delegato dell'azienda, certamente risponderete. Oltre queste eccezioni, però, l'approccio vi chiede di diventare molto più spietati nello scegliere se cliccare o no "rispondi".

È un suggerimento che in un primo momento può sembrare difficile perché vi porta a contravvenire a una convenzione fondamentale che riguarda le email: è scontato rispondere, a prescindere dall'importanza o dall'appropriatezza del messaggio. Il nostro approccio può portare anche a risvolti negativi. Come minimo, alcune persone possono confondersi o irritarsi, soprattutto se non è mai capitato loro di vedere l'approccio convenzionale alle email messo in discussione o ignorato. Ecco un aspetto che è importante sottolineare: va bene così. Come ha scritto Tim Ferriss: "Imparate ad accettare che non tutto sia sempre perfetto. Se non lo fate, non troverete mai il tempo per dedicarvi a grandi cambiamenti importanti."[18] Dovrebbe confortarvi comprendere che, come hanno scoperto i professori del MIT, le persone regolano rapidamente le proprie aspettative sulle vostre abitudini comunicative. Se scegliamo di non rispondere ai messaggi scritti di fretta probabilmente non provochiamo una catastrofe epocale nella vita delle persone.

Una volta superato il disagio iniziale di questo approccio, cominceremo a trarne benefici. Ci sono due luoghi comuni riguardo alle possibili soluzioni per risolvere il problema del sovraccarico da posta elettronica. Secondo un modo di vedere, inviare email genera più email, mentre secondo l'altra prospettiva, rapportarsi a email poco chiare o di scarsa importanza è una delle principali fonti di stress correlate alla posta elettronica. L'approccio qui suggerito propone una soluzione a entrambi i problemi – perché inviamo meno email e ignoriamo le email cui non è semplice rispondere – e ci libera dalla presa che la casella di posta in entrata può esercitare sul nostro tempo e sulla nostra attenzione.

---

* Gli studi che cito prendono in esame la pratica intenzionale che sostanzialmente (ma non completamente) corrisponde alla nostra definizione di concentrazione intensa. Per i nostri scopi, possiamo considerare la pratica intenzionale un buon sostituto per la categoria generale dei compiti cognitivamente impegnativi cui la concentrazione intensa appartiene.

---

1 Jason Fried, “Workplace Experiments: A Month to Yourself”, *Signal v. Noise*, 31 maggio 2012, https://signalvnoise.com/posts/3186-workplace-experiments-a-month-to-yourself.

2 Tara Weiss, “Why a Four-Day Work Week Doesn’t Work”, *Forbes*, 18 agosto 2008, www.forbes.com/2008/08/18/careers-leadership-work-leadership-cx_tw_0818workweek.html.

3 Jason Fried, “Forbes Misses the Point of the 4-Day Work Week”, *Signal v. Noise*, 20 agosto 2008, https://signalvnoise.com/posts/1209-forbes-misses-the-point-of-the-4-day-work-week.

4 Jason Fried, “Workplace Experiments” cit.

5 Jason Fried, “Why I Gave My Company a Month Off”, *Inc.*, 22 agosto 2012, https://www.inc.com/magazine/201209/jason-fried/why-company-a-month-off.html.

6 K. Anders Ericsson, Ralf Th. Krampe, Clemens Tesch-Römer, “The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance” cit. pp. 363-406.

7 Mona Chalabi, “Do We Spend More Time Online or Watching TV?”, *The Guardian*, 8 ottobre 2013, https://www.theguardian.com/politics/reality-check/2013/oct/08/spend-more-time-online-or-watching-tv-internet.

8 Laura Vanderkam, “Overestimating Our Overworking”, *The Wall Street Journal*, 29 maggio 2009, http://online.wsj.com/news/articles/SB124355233998464405.

9 Dal commento n. 6 al post “Deep Habits: Plan Your Week in Advance”, 8 agosto 2014, https://www.calnewport.com/blog/2014/08/08/deep-habits-plan-your-week-in-advance/.

10 Radhika Nagpal, “The Awesomest 7-Year Postdoc or: How I Learned to Stop Worrying and Love the Tenure-Track Faculty Life”, *Scientific American*, 21 luglio 2013, https://blogs.scientificamerican.com/guest-blog/the-awesomest-7-year-postdoc-or-how-i-learned-to-stop-worrying-and-love-the-tenure-track-faculty-life/.

11 Matt Welsh, “The Fame Trap”, *Volatile and Decentralized*, 4 agosto 2014, http://matt-welsh.blogspot.com/2014/08/the-fame-trap.html.

12 http://www.sciencemag.org/content/343/6172.toc; *Science* vol. 343, n. 6172, 14 febbraio 2014, pp. 701-808.

13 John Freeman, *La tirannia dell’e-mail.*, Codice Edizioni, Torino 2010.

14 https://www.calnewport.com/contact/.

15 Jocelyn Glei, “Stop the Insanity: How to Crush Communication Overload”, *99U*, http://99u.com/articles/7002/stop-the-insanity-how-to-crush-communication-overload.

16 Michael Simmons, “Open Relationship Building: The 15-Minute Habit That Transforms Your Network”, *Forbes*, 24 giugno 2014, https://www.forbes.com/sites/michaelsimmons/2014/06/24/open-relationship-building-the-15-minute-habit-that-transforms-your-network/#7d13c793297f.

17 https://www.realmenrealstyle.com/contact/.

18 Dal blog di Tim Ferriss: “The Art of Letting Bad Things Happen”, 25 ottobre 2007, https://tim.blog/2007/10/25/weapons-of-mass-distractions-and-the-art-of-letting-bad-things-happen/.

CONCLUSIONE

La storia della fondazione di Microsoft è stata raccontata così tante volte che è entrata nel regno della leggenda. Nell'inverno del 1974 un giovane studente di Harvard di nome Bill Gates vede, sulla copertina della rivista *Popular Electronics*, Altair, il primo personal computer al mondo. Gates capisce che può cogliere l'opportunità di progettare il software per quel macchinario. Così lascia tutto e, con l'aiuto di Paul Allen e Monte Davidoff, trascorre le successive otto settimane a hackerare una versione del linguaggio di programmazione BASIC per adattarla ad Altair. Si racconta spesso questa storia come esempio dell'intuizione e dell'audacia di Gates, ma alcune recenti interviste hanno rivelato un altro tratto che ha giocato un ruolo fondamentale nel lieto fine della storia: la sovrannaturale capacità di concentrazione intensa di Gates.

Come ha spiegato Walter Isaacson in un articolo del 2013 sull'argomento, scritto per l'*Harvard Gazette*, in quei due mesi Gates ha lavorato con tanta intensità che spesso crollava addormentato sulla tastiera proprio mentre stava scrivendo la stringa di un codice. Dormiva quindi per un'ora o due, si svegliava e riprendeva proprio da dove si era interrotto, un'abilità che è rimasta scolpita nella mente di Paul Allen, che la descrive come "una prodigiosa impresa di concentrazione".[1] Nel libro *Gli innovatori*, Isaacson, in seguito, parla della capacità unica di Gates di entrare in profondità, come segue: "L'unico tratto che differenziava [Gates da Allen] era la capacità di concentrazione. La mente di Allen guizzava da un'idea e da una passione all'altra, ma Gates era un fissato seriale."[2]-[3]

È qui, nel racconto della concentrazione ossessiva di Gates, che troviamo la rappresentazione più efficace della tesi sull'importanza della concentrazione intensa. È facile, nel periodo turbolento di un'era

dell’informazione in rapida evoluzione, cedere a un borbottio dialettico. Nella nostra società alcune persone ostinate e irritabili sono vagamente preoccupate per l’attenzione che viene dedicata al telefono e sospirano pensando ai giorni in cui ci si concentrava indisturbati. Per contro, gli hipster digitali equiparano questa nostalgia al luddismo e alla noia e ritengono che una connessione sempre più forte sia il fondamento per un futuro utopico. Il filosofo e sociologo Marshall McLuhan ha dichiarato che “il mezzo è il messaggio”, ma quanto abbiamo detto finora su questi argomenti sembra implicare che “il mezzo sia il sistema morale”, sia che accogliamo con entusiasmo un futuro scolpito dai social media sia che lo vediamo come una decadenza.

Come ho sottolineato nell’introduzione a questo volume, non ho alcun interesse nel dibattito. Scegliere la concentrazione intensa non è una presa di posizione morale, né un’asserzione filosofica: è in realtà un riconoscimento pragmatico che la capacità di concentrazione è una competenza in grado di *generare risultati di valore*. La concentrazione intensa, in altre parole, è importante non perché la distrazione sia negativa in assoluto, ma perché ha permesso a Bill Gates di avviare un’impresa miliardaria in meno di un semestre.

È inoltre una lezione che personalmente ho appreso più volte nella mia carriera. Sono un devoto della concentrazione intensa da decenni, ma a volte mi sorprendo ancora dell’efficacia di questa dimensione. Quando facevo ricerca all’università, dopo la laurea, e ho cominciato per la prima volta a sperimentare questa capacità, mi sono accorto che la concentrazione intensa mi permetteva di scrivere due articoli di qualità ogni anno (un ritmo di tutto rispetto per uno studente), pur trovandomi raramente a lavorare dopo le cinque di pomeriggio nei giorni feriali e senza dovermi dedicare alla scrittura nei fine settimana (una rarità tra i miei colleghi).

All’avvicinarsi del periodo in cui sarebbe stata valutata la mia candidatura per ottenere una cattedra universitaria, però, ho cominciato a preoccuparmi. Come studente e dottorando, il tempo che impiegavo nella ricerca era minimo e potevo scegliere come trascorrere gran parte della mia giornata. Sapevo che nella fase successiva della carriera avrei perso questo privilegio e non ero sicuro che, tra gli impegni nuovi e più fitti, sarei riuscito a trovare il tempo per lavorare con la massima concentrazione.

Invece di ribollire nell'ansia, ho scelto di agire: ho creato un piano per rafforzare i muscoli della concentrazione intensa.

Tutto questo succedeva negli ultimi due anni che ho trascorso al MIT, mentre ero uno studente post-dottorato che cominciava a guardarsi intorno per ottenere un incarico di docenza. La tattica principale consisteva nell'imporre limiti artificiali ai miei orari, così da simulare nel migliore dei modi il minor tempo libero che avrei avuto quando sarei stato professore. In aggiunta alla regola di non lavorare la sera, ho cominciato a fare pause pranzo più lunghe a metà giornata, per dedicarmi alla corsa e per tornare a casa a mangiare. In quel periodo, inoltre, ho firmato un contratto per la stesura del mio quarto libro, *So Good They Can't Ignore You. Why Skills Trump Passion in the Quest for Work You Love* (Così capace che non potranno ignorarti. Perché le competenze superano la passione nella ricerca del lavoro che ami):[4] un progetto che ovviamente richiedeva pesanti tributi in termini di tempo.

Per compensare i nuovi limiti, ho affinato la capacità di concentrarmi intensamente. Tra gli altri metodi, ho cominciato a ritagliarmi con più attenzione fasce temporali da dedicare alla concentrazione intensa e a preservarle da qualunque incursione. Ho sviluppato anche la capacità di concentrarmi con attenzione sui miei pensieri nelle molte ore che ogni settimana trascorro camminando (una manna per la mia produttività) e sono diventato ossessivo nel cercare luoghi dove non è possibile connettersi per concentrarmi più intensamente. In estate, per esempio, lavoro sotto la cupola della Barker Engineering Library, una location che assomiglia piacevolmente a una caverna e che diventa troppo affollata quando ci sono i corsi. In inverno cerco luoghi più reconditi per trovare un po' di silenzio e alla fine ho sviluppato una predilezione per la piccola, ma ben fornita, Lewis Music Library. A un certo punto, per 50 dollari, ho anche acquistato un lussuoso taccuino professionale, di quelli in cui si riportano i dati di ricerca, per lavorare sulle prove matematiche, con l'idea che una simile spesa mi avrebbe indotto a prestare maggiore attenzione alle mie riflessioni.

Sono rimasto sorpreso dall'efficacia del rinnovato impegno dedicato allo studio intenso. Quando ho ottenuto un incarico come professore di informatica alla Georgetown University, nell'autunno del 2011, in effetti i miei impegni sono cresciuti a dismisura. Mi ero preparato a quel momento. La mia produttività nelle ricerche non solo era rimasta intatta, ma in realtà

era anche *migliorata*. Il ritmo di due articoli all'anno che mantenevo quando ero uno studente libero da impegni è passato a una media di quattro ottimi articoli ogni anno, quando sono diventato un professore più impegnato.

Per quanto ne fossi impressionato, però, ho presto capito di non aver ancora raggiunto il limite della mia capacità di concentrazione intensa. Ho imparato la lezione al terzo anno in cui lavoravo come ricercatore. Tra l'autunno del 2013 e l'estate del 2014, quando ero all'Università di Georgetown già da tre anni, ho ripensato alle mie abitudini in fatto di concentrazione intensa per cogliere altre occasioni di miglioramento. Uno dei motivi principali per cui ho deciso di rientrare in contatto con la dimensione della profondità è proprio il libro che state leggendo, che ho scritto in gran parte in quel periodo. La stesura di un manoscritto di settantamila parole, ovviamente, ha imposto immediatamente un nuovo limite alla giornata lavorativa, già fitta di impegni. Così ho voluto assicurarmi che la produttività in ambito accademico non ne risentisse. Ho deciso di rientrare in contatto con la dimensione della concentrazione intensa, anche per affrontare il periodo preparatorio alla valutazione della mia candidatura al ruolo di professore universitario. Mi rimanevano uno o due anni in cui avrei potuto pubblicare articoli accademici prima di presentare la candidatura. Era il momento, in altre parole, di fare un bilancio delle capacità (soprattutto perché, nell'ultimo anno prima del conferimento della docenza di ruolo, mia moglie e io stavamo pensando di allargare la famiglia con un secondo figlio). La ragione principale per cui ho deciso di rientrare in contatto con la dimensione della concentrazione intensa è stata, però, più personale e, devo ammettere, dettata in parte dalla mia permalosità. Avevo fatto domanda per una borsa di studio molto nota, di cui già beneficiavano alcuni miei colleghi, e avevo ricevuto un rifiuto. Ero arrabbiato e imbarazzato e così ho deciso che, invece di lamentarmi o crogiolarmi nell'insicurezza, avrei compensato la perdita della borsa di studio incrementando il numero e l'efficacia delle mie pubblicazioni, lasciando che fossero i miei lavori ad affermare che sapevo ciò che stavo facendo, anche se non avevo ottenuto quella borsa di studio.

Avevo già l'abitudine di concentrarmi molto sul lavoro, ma queste tre spinte l'hanno portata all'estremo. Sono diventato spietato nel rifiutare impegni che avrebbero richiesto tempo e ho cominciato a lavorare in posti più isolati, fuori dall'ufficio. Ho sistemato un tabellone, su cui segnavo il

numero delle ore in cui lavoravo con la massima concentrazione, in evidenza accanto alla scrivania e mi irritavo quando non vedevo crescere il conteggio a una velocità che ritenevo sufficiente. La soluzione forse più efficiente è stata la scelta di riprendere l'abitudine, che avevo sviluppato al MIT, di affrontare mentalmente i problemi ogni volta che si presentava un momento adatto, sia che stessi portando a passeggio il cane sia che mi recassi al lavoro. Mentre in precedenza ero solito concentrarmi più intensamente solo quando si avvicinava una scadenza, quell'anno ero inflessibile: quasi ogni giorno spingevo la mente a cimentarsi con risultati rilevanti, a prescindere dalle scadenze. Ho risolto prove matematiche durante gli spostamenti in metropolitana e mentre spalavo la neve. Nel fine settimana, quando mio figlio riposava, camminavo per il giardino riflettendo e, se rimanevo bloccato nel traffico, affrontavo con metodo i problemi che non ero riuscito a risolvere.

Con il trascorrere del tempo sono diventato una macchina da concentrazione intensa e i risultati del cambiamento mi hanno colto di sorpresa. Nello stesso anno in cui ho scritto un libro e mio figlio maggiore è entrato nella fase dei terribili due anni, sono riuscito a raddoppiare la mia produttività accademica, pubblicando nove articoli *peer-reviewed*, sempre rispettando il limite autoimposto di non lavorare la sera.

• • • •

Sono il primo a riconoscere che l'anno in cui ho lavorato con la massima concentrazione è stato forse un po' troppo estremo. Si è rivelato estenuante da un punto di vista cognitivo e, potendo tornare indietro, probabilmente sceglierei di mitigarne l'intensità. L'esperienza, però, conferma l'osservazione con cui si è aperta la sezione: la scelta di lavorare concentrati al massimo è *molto più potente* di quanto pensi la maggior parte delle persone. È stata questa capacità ad aver permesso a Bill Gates di trarre il massimo da un'opportunità inaspettata per creare un nuovo settore e a consentirmi di raddoppiare la produzione di articoli proprio nell'anno in cui avevo deciso di scrivere, in contemporanea, un libro. Allontanarsi dalla massa distratta per unirsi ai pochi che sono capaci di concentrazione è un'esperienza rivoluzionaria.

Una vita vissuta intensamente, ovviamente, non è per tutti. Richiede un lavoro duro e cambiamenti drastici delle abitudini. Sono in molti a trovare un conforto nell'affaccendamento innaturale dei rapidi scambi di email e

dei post sui social media, mentre una vita intensa chiede di allontanarsi da tutto questo. Lo sforzo per produrre i risultati migliori che siamo in grado di produrre implica anche un'inquietudine, perché ci obbliga a confrontarci con l'eventualità che il nostro meglio non sia (ancora) poi così valido. Criticare la nostra cultura è più facile che saltare nel ring rooseveltiano e combattere per cambiarla in qualcosa di migliore.

Se però siamo disposti a mettere da parte consolazioni e paure e a lottare per dispiegare il pieno potenziale della nostra mente di creare valore, allora scopriremo, come hanno fatto altri prima di noi, che l'intensità crea una vita ricca di produttività e significato. Nella Parte prima del libro ho riportato la citazione di Winifred Gallagher: "Vivrò una vita concentrata al massimo, perché è la migliore possibile."[5] Sono d'accordo. Lo è anche Bill Gates. E spero, adesso che avete terminato la lettura di questo libro, lo siate anche voi.

---

1 Walter Isaacson, "Dawn of a Revolution", *Harvard Gazette*, settembre 2013, https://news.harvard.edu/gazette/story/2013/09/dawn-of-a-revolution/.

2 Walter Isaacson, *Gli innovatori: storia di chi ha preceduto e accompagnato Steve Jobs nella rivoluzione digitale*, Mondadori, Milano 2014.

3 I dettagli della storia di Bill Gates sono tratti principalmente dall'articolo di Isaacson, "Dawn of a Revolution", che l'autore ha tratto dal proprio libro *Gli innovatori*. Ho ricavato alcuni dettagli anche dall'eccellente biografia Stephen Manes, *Gates: How Microsoft's Mogul Reinvented an Industry and Made Himself the Richest Man in* America, Doubleday, New York 1992.

4 Cal Newport, *So Good They Can't Ignore You: Why Skill Trumps Passion in the Quest for Work You Love*, Business Plus, New York 2012.

È possibile trovare una lista dei miei articoli accademici nel campo dell'informatica, organizzati per anno sul mio sito accademico, http://people.cs.georgetown.edu/~cnewport. Le pubblicazioni che ho prodotto nell'anno in cui ho vissuto intensamente sono indicate sotto il 2014.

5 Winifred Gallagher, *Rapt* cit.

OTTANTAVENTI

collana a cura di

Andrea Giuliodori

Il mondo della crescita personale è troppo spesso inquinato dai proclami di guru improvvisati e da fantasiose teorie basate su studi scientifici sapientemente distorti. Eppure nasconde delle vere e proprie perle rare: contenuti pratici, concreti, efficaci e fondati su solide basi scientifiche, che rischiano spesso di perdersi, adombrati dal facile richiamo delle “cure miracolose”.

Ottantaventi è una collana che si pone l’obiettivo di guidare il lettore selezionando i migliori contenuti nazionali e internazionali. Libri e autori che hanno dimostrato di saper comunicare in maniera semplice, ma non semplicistica. Temi che vanno dal raggiungimento degli obiettivi al focus, dalla formazione delle abitudini alla meditazione, dal sano rapporto con le tecnologie digitali alla gestione del tempo, per lavorare al meglio sulla propria efficacia personale.

ROI EDIZIONI

Per essere aggiornato sulle ultime novità visita il nostro sito www.roiedizioni.it e seguici su Facebook

This file was downloaded from Z-Library project

Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.

z-library.sk z-lib.gs z-lib.fm go-to-library.sk

Official Telegram channel

Z-Access

https://wikipedia.org/wiki/Z-Library